

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO NATURPRO
WALTER ADOLFO LONDOÑO NARANJO
JESÚS AMÍLCAR IGUARÁN CABALLERO

Letty Astrid Rodríguez González
Magíster en Administración de Empresas

Bogotá D.C.

Julio 2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

1. Naturaleza del proyecto	14
1.1 Proceso para determinar el producto o servicio de la empresa	14
1.2. Justificación de la empresa	16
1.3. Nombre de la empresa.....	16
1.4. Descripción de la empresa	18
1.5. Misión de la empresa	19
1.6. Visión de la empresa	19
1.7. Objetivos de la empresa	19
1.7.1. Objetivos a corto plazo	19
1.7.2. Objetivos a mediano plazo	19
1.7.3. Objetivos a largo plazo	20
1.8. Ventajas competitivas	20
1.9. Análisis de la industria.....	20
2. El mercado	34
2.1. Investigación de mercado	34
2.1.1. Tamaño del Mercado	38
2.1.2. Consumo Aparente.....	40
2.1.2. Demanda Potencial	41
2.1.4. Participación de la competencia en el mercado	42
2.2. Estudio del mercado.....	43
2.2.1. Objetivo del estudio	43
2.2.2. Aplicación de la encuesta.....	46
2.2.3. Resultados obtenidos.....	47
2.2.4. Conclusiones del estudio de mercado	55
2.3. Canal de Distribución	56
2.4. Plan de Ventas.....	58

2.4.1.	Estructura Comercial.....	58
2.4.2.	Asignación Salarial y Modelo de Comisiones	58
2.4.3.	Modelo Comercial.....	59
2.4.4.	Proyección de Ventas.....	61
2.4.5.	Fijación y política de precios	63
2.5.	Promoción del producto o servicio	69
2.5.1.	Plan de medios	73
2.5.2.	Promoción de ventas	78
2.5.3.	Empaque	79
3.	Producción	81
3.1.	Especificaciones del producto.....	81
3.2.	Descripción del proceso de producción	82
3.3.	Materia prima.....	83
3.4.	Proveedores.....	85
4.	Organización	87
4.1.	Estructura organizacional.....	87
4.2.	Manual de funciones	88
4.2.1.	Cargo Gerente	88
4.2.2.	Cargo Director Técnico.....	88
4.2.3.	Cargo Contador.....	89
4.2.4.	Cargo Vendedor	89
4.2.5.	Cargo Auxiliar de Ventas.....	89
4.2.6.	Cargo Auxiliar de Almacén	90
4.2.7.	Cargo Auxiliar Contable	90
4.3.	Proceso de reclutamiento y selección	91
4.4.	Contratación.....	91
4.5.	Administración de salarios.....	92
4.6.	Marco legal de la organización	93
5.	Finanzas	95
5.1.	Supuestos macroeconómicos	95
5.2.	Proyección de ingresos.....	95
5.3.	Proyección de costos y gastos	97

5.4.	Inversiones	98
5.5.	Estructura de capital.....	100
5.6.	Financiamiento.....	102
5.7.	Estados financieros proyectados	103
5.7.1.	Estado de Resultados	103
5.7.2.	Balance general	104
5.8.	Flujo de caja	105
5.9.	Indicadores	107
5.9.1.	Indicadores financieros	107
5.9.2	Criterios de decisión	108

LISTA DE TABLAS

LISTA DE GRÁFICAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ANEXO

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

Listado de Tablas

Tabla 1. Portafolio de producto.....	10
Tabla 2. Proyección de ingresos punto de equilibrio	11
Tabla 3. Matriz productos sector cosméticos.....	15
Tabla 4. Selección nombre.....	17
Tabla 5. Análisis 5 fuerzas de Porter - Industria.....	33
Tabla 6. Características segmento del mercado	40
Tabla 7. Consumo aparente por peluquería	41
Tabla 8. Demanda potencial.....	41
Tabla 9. Matriz de competidores.....	43
Tabla 10. Modelo comisión vendedor.....	59
Tabla 11. Frecuencia de contactos	61
Tabla 12. Demanda mercado objetivo	61
Tabla 13. Proyección ventas unidades Año 1	62
Tabla 14. Costos variables	64
Tabla 15. Gastos fijos	65
Tabla 16. Unidades mínimas proyectadas.....	65
Tabla 17. Costo unitario.....	66
Tabla 18. Precio competencia	67
Tabla 19. Precio por producto.....	68
Tabla 20. Margen por producto.....	68
Tabla 21. Punto de equilibrio.....	69
Tabla 22. Matriz contenido WEB	77
Tabla 23. Especificación INVIMA	81
Tabla 24. Ingredientes Champú	83
Tabla 25. Ingredientes del acondicionador	84
Tabla 26. Ingredientes Tratamientos.....	84
Tabla 27. Ingredientes productos styling	84
Tabla 28. Ingredientes Coloración capilar	85
Tabla 29. Tratamientos permanentes y alisadoras	85
Tabla 30. Listado proveedores	86
Tabla 31. Costo Latín France.....	86
Tabla 32. Salarios.....	92
Tabla 33. Proyección macroeconómica	95
Tabla 34. Proyección de precios	96
Tabla 35. Proyección de unidades a vender.....	96
Tabla 36. Estimado de ventas	97
Tabla 37. Proyección costo unitario.....	97
Tabla 38. Proyección gastos de nómina.....	98
Tabla 39. Inversiones fijas	99

Tabla 40. Inversiones diferidas	99
Tabla 41. Nómina periodo preoperativo	100
Tabla 42. Estructura de capital.....	101
Tabla 43. Plan de financiamiento.....	102
Tabla 44. Estado de Resultados	103
Tabla 45. Proyección Balance General	104
Tabla 46. Proyección Flujo de Caja	106
Tabla 47. Indicadores proyectados.....	107
Tabla 48. Criterios de decisión	108

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Venta industria belleza y cuidado personal.....	22
Gráfica 2. Venta por categorías industria belleza y cuidado.....	23
Gráfica 3. Ventas productos premium	24
Gráfica 4. Ventas totales industria de belleza y cuidado personal Colombia 2011-2016.....	24
Gráfica 5. Ventas cuidado capilar	25
Gráfica 6. Ventas totales por línea 2011-2016.....	25
Gráfica 7. Participación promedio por marcas (LBN) 2012-2016.....	26
Gráfica 8. Penetración marcas propias por categoría 2011-2016	27
Gráfica 9. Participación por compañías	27
Gráfica 10. Market Share Segmento Profesional.....	28
Gráfica 11. Crecimiento CAGR industria belleza y cuidado personal 2011-2016	29
Gráfica 12. Crecimiento CAGR 2016-2021	30
Gráfica 13. Crecimiento CAGR por productos 2011-2016	31
Gráfica 14. Ventas industria premium vs masivos 2011-2016	31
Gráfica 15. Proyección premium vs masivo 2016-2021	32
Gráfica 16. Sector capilar Colombia.....	32
Gráfica 17. Participación por marca productos profesionales	42
Gráfica 18. Pregunta 1 Promedio de compra mensual cliente	47
Gráfica 19. Pregunta 2 Importancia por producto.....	47
Gráfica 20. Pregunta 3 Opciones para decisión de compra	48
Gráfica 21. Pregunta 4 Conceptos relacionados con el medio ambiente	48
Gráfica 22. Pregunta 5 Importancia concepto “libre de”	49
Gráfica 23. Pregunta 7 preferencias de empaque	49
Gráfica 24. Pregunta 8 personalización de producto	50
Gráfica 25. Pregunta 9 tipo de coloración.....	50
Gráfica 26. Pregunta 10 interés utilización de amoníaco.....	51
Gráfica 27. Pregunta 11 preferencia de tonos	51
Gráfica 28. Pregunta 12 factor de compra en tintes	52
Gráfica 29. Pregunta 13 importancia de atributos.....	52
Gráfica 30. Pregunta 14 influencia de compra productos para peinado.....	53
Gráfica 31. Pregunta 15 preferencia estilo de cabello.....	53
Gráfica 32. Pregunta 16 preferencia sobre nueva marca.....	54
Gráfica 33. Pregunta 17 factor de compra para nueva marca	54

Listado de figuras

Figura 1. Prisma de Identidad NATURPRO.....	17
Figura 2. Sistema de identidad visual NATURPRO.....	18
Figura 3. Canales de compra cuidado capilar	56
Figura 4. Nivel de canal	57
Figura 5. Estructura fuerza de venta	58
Figura 6. Área metropolitana Valle de Aburrá	60
Figura 7. Rango 18-30 años	70
Figura 8. Rango 31-45 años	70
Figura 9. Rango +45 años	71
Figura 10. Infografía NATURPRO.....	73
Figura 11. Customer Journey	74
Figura 12. Buyer persona.	75
Figura 13. Muestra etiquetado	80
Figura 14. Flujograma de producción	82
Figura 15. Organigrama	87

Listado de Anexos

Anexo 1. Modelo flyers	116
Anexo 2. Exterior brochure.....	117
Anexo 3. Interior brochure.....	118

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios presenta una oportunidad referente a la ausencia de múltiples opciones con alto desempeño y eco-amigables dentro de la línea de productos capilares en el segmento profesional.

Para atender esta oportunidad, el plan propone el diseño y desarrollo de productos capilares con un desempeño superior a los existentes en el mercado, que destaquen a su vez por un bajo impacto ambiental; esto mediante la nueva marca NATURPRO, con un portafolio de siete (7) productos:

Tabla 1. Portafolio de producto

PRODUCTO	PRESENTACION (contenido)	PRECIO DE VENTA
Champú libre de Sal	400 ml	\$ 11.600
Acondicionador cabello normal	300 ml	\$ 8.600
Tratamiento reparación instantánea	350 ml	\$ 11.500
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	\$ 10.500
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	\$ 9.000
Tintura capilar	60 ml	\$ 7.500
Alisadora capilar	200 ml	\$ 40.000

Fuente: Elaboración propia

La estructura del negocio consiste en la venta de productos capilares a través de la comercialización directa al segmento objetivo, que en este caso está compuesto por profesionales de la belleza y administradores de peluquerías.

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere por parte de los socios una inversión inicial de \$223.005.613, obteniendo una rentabilidad del 10% con proyección a 5 años. Se alcanzará el punto de equilibrio en unidades vendidas, a partir del tercer mes de venta.

Tabla 2. Proyección de ingresos punto de equilibrio

PRODUCTO	VENTAS (\$)	Q
Champú libre de Sal	28.573.392	2.463
Acondicionador cabello normal	38.120.466	4.433
Tratamiento reparación instantánea	34.314.906	2.984
Cera capilar fijación extrafuerte	31.717.804	3.021
Tratamiento tono sobre tono	34.926.595	3.881
Tintura capilar	27.699.645	3.693
Alisadora capilar	17.821.927	446

Fuente: Elaboración propia

Los dos emprendedores involucrados en este plan de negocios, son: Walter Londoño, Químico Farmacéutico y Jesús Iguarán, Administrador de Empresas.

Son puntos clave para el éxito del negocio, el conocimiento y la experiencia del emprendedor en el desarrollo de productos capilares, complementado por la formación administrativa y comercial del segundo emprendedor.

Adicionalmente, el sector de productos capilares presenta una tasa de crecimiento proyectada del 5,8% hacia 2021, generando una importante proyección del negocio hacia la ampliación del portafolio de productos y el mejoramiento de la rentabilidad.

Introducción

De acuerdo con lo manifestado por Naciones Unidas:

Durante el año 2017, se estima que el crecimiento económico mundial ha alcanzado un 3%, presentando una fuerte aceleración frente al 2,4% logrado durante el 2016, constituyéndose en la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde el 2011. Los indicadores del mercado laboral siguen mejorando en un amplio abanico de países y alrededor de dos tercios de los países del mundo han crecido más en 2017 que en el año anterior. A escala mundial, se espera que en 2018 y 2019 el crecimiento se mantenga estable en el 3,0% (Naciones Unidas, 2017).

Para el caso puntual de Colombia, el crecimiento presentado para el año 2017 fue del 1,8%, 0.2 puntos porcentuales por debajo del crecimiento presentado para el 2016 (2%). El lento crecimiento en los dos últimos años se debió a la moderación de la demanda interna, que fue necesaria para estrechar los desbalances macroeconómicos en que incurrió el país por el descenso del precio de las materias primas. El entorno externo más favorable, los mayores precios del petróleo, las menores tasas de interés y la aceleración esperada de las obras de las concesiones viales, previstos para este año, llevaron al FMI a incrementar su estimativo del crecimiento de la economía colombiana a 3% para el año 2018 (Dinero, 2018).

El emprendimiento es motor fundamental del crecimiento y el desarrollo. Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por reducidas y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas, caracterizadas por la innovación y el aumento en el número de trabajadores bien remunerados (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014)

Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo, esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014). Precisamente estos talentos especiales son los que generan motivación para incursionar en el mundo del emprendimiento, apalancados en la formación profesional, así como también en las diferentes experiencias obtenidas a lo largo de la vida laboral.

Colombia ha sido catalogado como el quinto mercado de cosméticos y Artículos de Aseo en Latinoamérica, con crecimiento del 7% en las ventas del sector entre los años 2009 - 2015, {con un crecimiento anual proyectado para el 2019 del 4%, consumo per cápita USD 79,8 (Dinero, 2017).

El Ministerio de Industria y Comercio con apoyo de Proexport Colombia, han visionado que Colombia en el año 2032 será reconocida como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad, con base en ingredientes naturales (Propais , 2013). La conformación por parte de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) de una Cámara para la Industria Cosmética y de Aseo, nos muestra la importancia del sector para la economía de nuestro país.

Si bien esta industria en Colombia posee categorías de gran tamaño como Belleza y Cuidado Personal \$50.659 (x 1000 Millones), Fragancias \$ 9.630 (x 1000 Millones), Cuidado Oral \$8.804 (x 1000 Millones), Cuidado del Cabello \$7.321 (x 1000 Millones), existen otras categorías que muestran oportunidades basadas en sus crecimientos porcentuales de los últimos 5 años, casos como los de Protección Solar (9%), Cuidado de la Piel (6,3%), Belleza y Cuidado Personal Premium (7,1%), Cuidado del Cabello (4,3%) entre otros (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se ha tomado la decisión de someter a estudio todas las variables actuales de mercado que permitan validar en general la viabilidad y sostenibilidad de la creación de una marca de productos cosméticos para el cuidado capilar con un enfoque natural y/o eco-amigable.

1. Naturaleza del proyecto

1.1 Proceso para determinar el producto o servicio de la empresa

En este primer momento, tras la consideración de factores macro y micro de la realidad económica, se estableció la oportunidad del emprendimiento en el sector cosmético, que es visionado por el Gobierno Nacional, como una de las apuestas productivas de mayor impacto a través de la producción y exportación de cosméticos. Con el acceso a la base de datos Passport Euromonitor International, se realizó un análisis por medio de lluvia de ideas, con el propósito de elegir el producto que se alinearía con las expectativas y proyección de los autores.

Dentro del abanico de opciones se consideraron variados tipos de productos para la piel, el cabello y maquillaje. Finalmente, la elección apunta a un producto para el cuidado capilar como una primera fase del emprendimiento, sin dejar de lado a futuro la ampliación de la categoría de productos.

Adicionalmente, se considera especialmente el contexto actual que destaca a los negocios sostenibles como generadores de valor; por ello, uno de los aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la propuesta, es que el producto tenga un enfoque de sostenibilidad ambiental.

Teniendo en cuenta la información planteada en la Tabla 1, se define la siguiente propuesta de valor:

Venta de Productos cosméticos con activos de origen natural y enfoque eco amigable (sostenibilidad) que aportan reparación y nutrición al cabello, orientados para el sector profesional (uso directo y venta por medio de la recomendación del peluquero).

Tabla 3. Matriz productos sector cosméticos

<i>Producto o servicio</i>	<i>Características</i>	<i>Necesidad o problema que satisface</i>
Cosméticos para el cuidado del cabello	Activos con desempeño demostrado	Cabellos maltratados que se deseen reparar o cabellos normales que se deseen proteger
Cosméticos para el cuidado de la piel	Activos con desempeño demostrado	Piel maltratada que se desee reparar o piel normal que se desee proteger
Cosméticos para maquillaje	Colorantes de origen natural	Resaltar la belleza del usuario con productos naturales.
Cosméticos para el cuidado del cabello y la piel basados en activos de origen natural	Activos derivados de fuentes naturales y renovables	Tendencia hacia el uso de productos de origen natural
Productos fabricados con procesos eco amigables	Procesos con bajo consumo de energía y recursos naturales (procesos eco amigables)	Tendencia a la protección del medio ambiente
Productos innovadores	Marcar tendencia en Colombia, basados en tendencias internacionales y materias primas de última generación	Vanidad y aumento de la autoestima, con productos que generan un nuevo mercado en el país
Productos orientados al uso exclusivo de los profesionales de la belleza (peluqueros y esteticistas)	Marca exclusiva para el uso y venta en peluquerías y spas.	Exclusividad en los productos que usa y comercializa el profesional de belleza. Esta marca no se podrá vender en el mercado masivo, solo en sitios especializados.

Fuente: (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

1.2. Justificación de la empresa

Debido a que, en la actualidad tanto las mujeres como los hombres se preocupan enormemente por su apariencia física, el uso de productos cosméticos es permanente, lo que se traduce en un mercado altamente llamativo para realizar inversiones que pueden producir beneficios en el corto y mediano plazo. Por consiguiente, la empresa estará orientada al desarrollo y comercialización de productos que satisfagan las necesidades del sector cosmético en la categoría de cuidado capilar orientado al sector profesional. Todo esto apoyado por un equipo calificado, productos de óptima calidad y un excelente servicio al cliente. Estos productos tendrán un fuerte enfoque natural, entendiendo como producto cosmético natural de uso capilar, a toda aquella sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las en el sistema piloso y capilar, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores capilares; el enfoque natural se sustenta con el uso de principios activos (sustancia que ejerce el efecto principal) y/o excipientes (sustancias que sirven de vehículo para la entrega del principio activo) y que provienen de materiales derivados de fuentes naturales, especialmente vegetales. (Invima, 2012)

Para el sector bajo el cual operara la empresa proyectada, la DIAN establece una clasificación industrial en la clase 4645 comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador y la 1399 La fabricación de otros preparados de perfumería, cosméticos y de tocador no clasificados en otra parte, tales como los desodorantes, las sales de baño y otros preparados de uso personal.

1.3. Nombre de la empresa

En el proceso de selección del nombre de la empresa, se consideraron cinco (5) opciones distintas. Se elaboró un sondeo dirigido a los profesionales de belleza, en el que calificaban cada nombre de acuerdo con seis (6) atributos establecidos, que fueron:

Descriptivo: que el nombre propuesto muestre relación con el concepto que se eligió para nuestros productos (Productos Eco-amigables o con bajo impacto ambiental).

Original: que el nombre propuesto no se confunda con el de otras marcas existentes en el mercado o con el nombre de productos pertenecientes a otras categorías.

Atractivo: que despierte el interés del cliente potencial hacia el producto.

Claro: que sea de fácil pronunciación y recordación.

Significativo: que esté acorde con la propuesta de valor que desea comunicar el producto.

Agradable: que no genere resistencia en el consumidor.

Los encuestados calificaron de 1 a 5, cada atributo en referencia a cada nombre sugerido, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación. A continuación, los resultados:

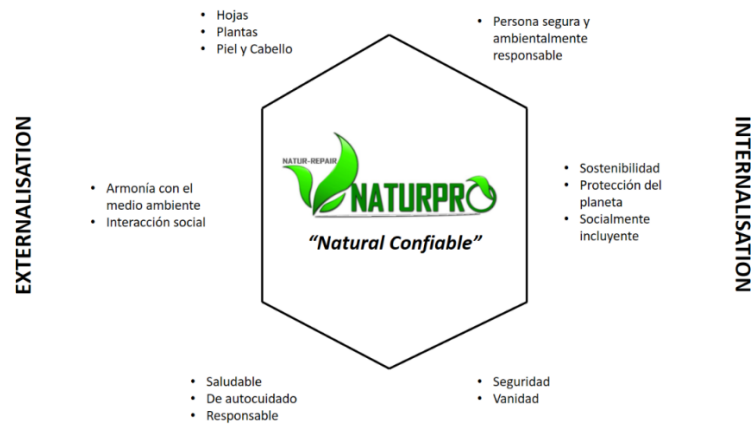
Tabla 4. Selección nombre

NOMBRES	ATRIBUTOS						TOTAL
	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	
Botanicalpro	5	5	4	4	4	5	27
Naturpro	5	5	5	5	5	5	30
Cosmepro	3	3	3	4	3	3	19
Naturcos	3	4	3	4	4	3	24
Pretybell	1	4	4	3	2	3	17

Fuente: Elaboración propia

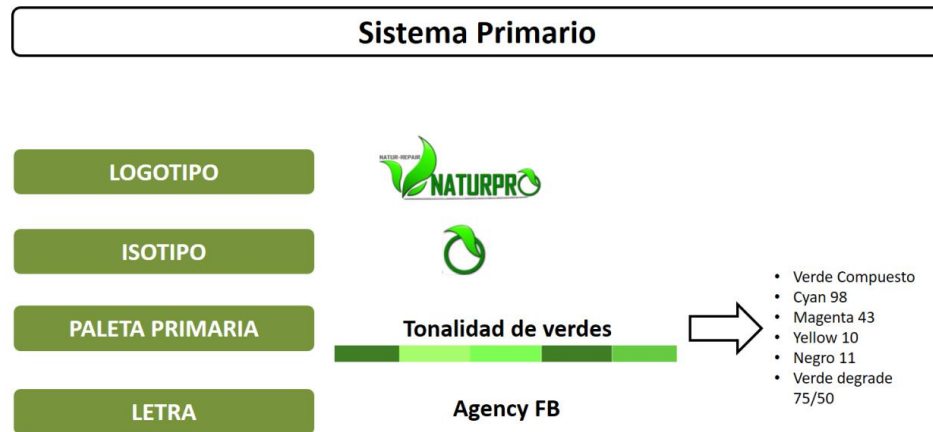
Con el análisis anterior, se selecciona NATURPRO como nombre de la empresa y al mismo tiempo se define el sistema de identidad visual, descrito a continuación:

Figura 1. Prisma de Identidad NATURPRO



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Sistema de identidad visual NATURPRO



Fuente: Elaboración propia

1.4. Descripción de la empresa

- **Tipo de la empresa (Giro):** NATURPRO es una empresa que presenta un giro de tipo industrial y se ubica específicamente en el sector cosmético.
- **Ubicación y tamaño de la empresa:** NATURPRO se ubicará en área rural del Municipio de Guarne Antioquia, sector que posee la ventaja de estar ubicado estratégicamente, ya que por ser una zona industrial no interfiere con las actividades normales que desarrolla la comunidad de dicho municipio, además posee vías de acceso de fácil circulación y aledaña a la autopista Medellín Bogotá lo que facilita la distribución hacia el área metropolitana del municipio de Medellín y de los demás municipios en los que se desea, a futuro, comercializar los productos a fabricar: Bogotá, Eje Cafetero y Cali.

Por el momento la empresa no contará con una planta de producción y los productos se fabricarán bajo la modalidad de maquila; apoyados en el aliado estratégico *Laboratorios Latín France SAS*, quien cuenta con una planta de producción debidamente aprobada por el Invima.

1.5. Misión de la empresa

NATURPRO desarrolla y comercializa productos de alto rendimiento y calidad con bajo impacto ambiental para el sector de los profesionales de la belleza, todo esto apoyados en un equipo calificado que orienta sus actividades al mejoramiento continuo, productos de óptima calidad con un enfoque eco amigable, un excelente servicio al cliente y el permanente desarrollo de productos basados en las últimas tendencias del mercado.

1.6. Visión de la empresa

Para el año 2023, NATURPRO será un aliado importante para los profesionales de la belleza en Colombia, sus productos serán un referente de calidad e innovación con bajo impacto ambiental.

1.7. Objetivos de la empresa

1.7.1. Objetivos a corto plazo

- Desarrollar un portafolio de productos o tratamientos para el cuidado del cabello, con alto rendimiento y un enfoque natural.
- Seleccionar la empresa encargada de maquilar los productos pertenecientes al portafolio.
- Identificar los proveedores de materias primas adecuados para los productos desarrollados.
- Gestionar los recursos financieros necesarios para el apalancamiento del proyecto.
- Determinar los canales de distribución adecuados para nuestro portafolio de productos.

1.7.2. Objetivos a mediano plazo

- Consolidar un portafolio de productos o tratamientos para el cabello innovadores, de alto rendimiento y con bajo impacto ambiental.
- Lograr reconocimiento de la marca NATURPRO dentro del sector de profesionales de la belleza en la ciudad de Medellín.

- Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa.

1.7.3. Objetivos a largo plazo

- Posicionar el portafolio de productos o tratamientos para el cabello en las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla.
- Diversificar el portafolio de productos atendiendo las oportunidades de negocios detectadas en los sectores de protección solar y cuidado de la piel.

1.8. Ventajas competitivas

Una de las principales claves de éxito con que cuenta NATURPRO es el enfoque eco amigable sobre los procesos productivos para la fabricación de sus productos, esto basado en el uso de materias primas de última generación que disminuyen el consumo indiscriminado de fuentes de energía que afectan nuestros recursos naturales.

De igual manera, los productos NATURPRO tendrán un desempeño superior al presentado por las marcas existentes en el mercado, constituyendo un diferenciador para nuestro portafolio de productos dentro del segmento profesional.

En este orden de ideas y teniendo en cuenta las estrategias genéricas definidas por Michael Porter, se definió que la ventaja competitiva para nuestra empresa estará orientada sobre la diferenciación, al tener productos eco amigables de alto desempeño.

1.9. Análisis de la industria

La economía colombiana tuvo un desempeño peor de lo esperado en 2016, con una inflación descontrolada, una reforma tributaria, mayores tasas de interés, un crecimiento lento, una burocracia agobiante y la corrupción que restringe el consumo. Sin embargo, los jugadores de belleza y cuidado personal buscaron oportunidades para expandir sus centros de producción y distribución. Además, nuevos competidores también ingresaron al mercado, con consumidores que continúan gastando dinero en productos de cuidado personal y compañías que se concentran en exportar estos productos a nivel regional. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

A pesar de las dificultades presentadas por nuestra economía, la industria de los Cosméticos continúa buscando oportunidades de expansión, ya que ha crecido en promedio 7% en los últimos cinco años, además el gasto per cápita de los colombianos en cosméticos y aseo alcanzó alrededor de \$200.000 en 2014, mientras un año atrás había sido de \$188.000 y la producción de cosméticos representa alrededor de US\$3.900 millones, lo que hace a esta industria uno de los sectores más llamativos del país. (Dinero, 2015)

Para el 2014 se contaba con 436 empresas registradas frente al Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) quien es el ente gubernamental encargado de controlar el cumplimiento de la legislación sanitaria en el país. (Dinero, 2015)

Las agremiaciones que reúnen la industria cosmética están trabajando fuertemente con el fin de fortalecer el sector y aumentar las exportaciones para convertirlo en uno de pilares claves de la economía. Por su parte la ANDI está desarrollando actividades para lograr ser reconocidos como un sector de clase mundial. Los participantes de la industria consideran que la dinámica de consumo continuará con la tendencia crecimiento que ha presentado los años anteriores, apoyados en los nuevos desarrollos; lo que generara nuevas oportunidades a la industria nacional, generación de alianzas con compañías internacionales e impulso de las exportaciones. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

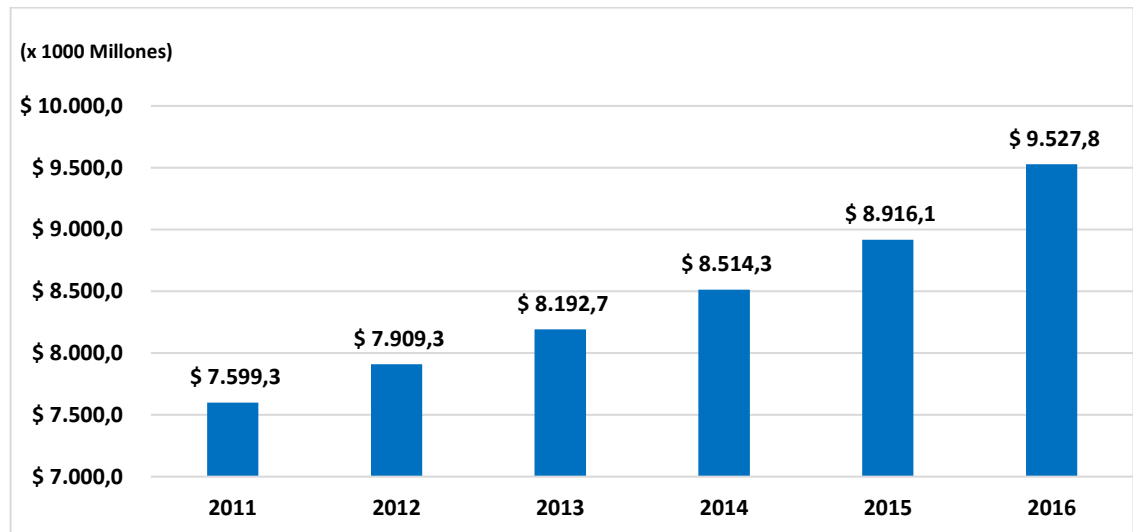
➤ **Categoría de cuidado capilar**

Este es un mercado llamativo en el país, esto debido a que las rutinas que involucran el cabello han ganado mucho más espacio entre los colombianos, lo que ha permitido el crecimiento de la categoría en un 5% en el 2016 para alcanzar COP 1.3 billones, gracias al aumento en el consumo de productos profesionales, alisadores, permanentes y acondicionadores. Entre los principales productos se encuentran los acondicionadores que presentaron el aumento de precio más fuerte entre los productos de la categoría y representa un 6%. Se proyectan unas ventas de COP 1.6 billones para el 2021. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

➤ **Ventas industria de la belleza y cuidado personal en Colombia**

Como se mencionó anteriormente, este sector es bastante interesante para la economía colombiana ya que en el 2014 representó el 4,4% del PIB de la industria manufacturera y 0,5% del PIB nacional, ocupando el noveno lugar en la producción industrial del país. Con más de un millón de empleos (entre directos e indirectos), es el séptimo empleador industrial. Fuente: EAM (encuesta anual manufacturera) – DANE. (Andi. Informe de sostenibilidad 2015 Industria de Cosmética y Aseo, 2015)

Gráfica 1. Venta industria belleza y cuidado personal

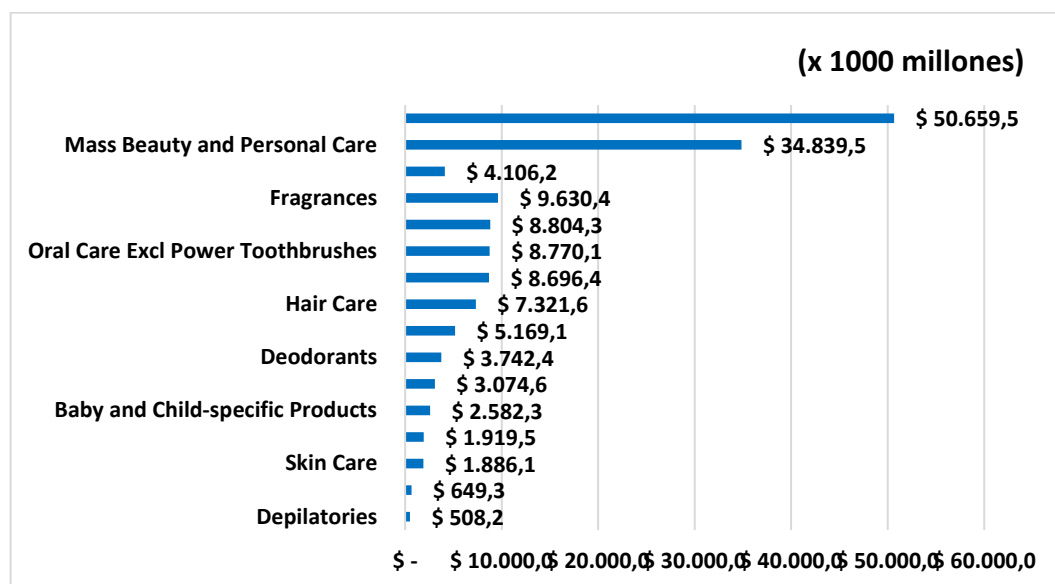


Fuente: Elaboración Propia a partir de Euromonitor

Como se observa en la gráfica 1, la Industria entre los años 2011-2016 ha presentado una tendencia creciente en sus ventas. Para el año 2016 el crecimiento registrado fue del (6,4%) sobre el año 2015, crecimiento superior al registrado por la economía de nuestro país para el mismo periodo el cual fue del 2%.

En la gráfica 2, podemos identificar de acuerdo con el monto de sus ventas entre los años 2011-2016, la importancia de las categorías o líneas de productos que conforman la Industria. Fragancias y Cuidado Oral, se presentan como las categorías con mayor volumen de ventas. Cuidado del Cabello, si bien no posee el mayor volumen de ventas, es una categoría representativa para la Industria.

Gráfica 2. Venta por categorías industria belleza y cuidado

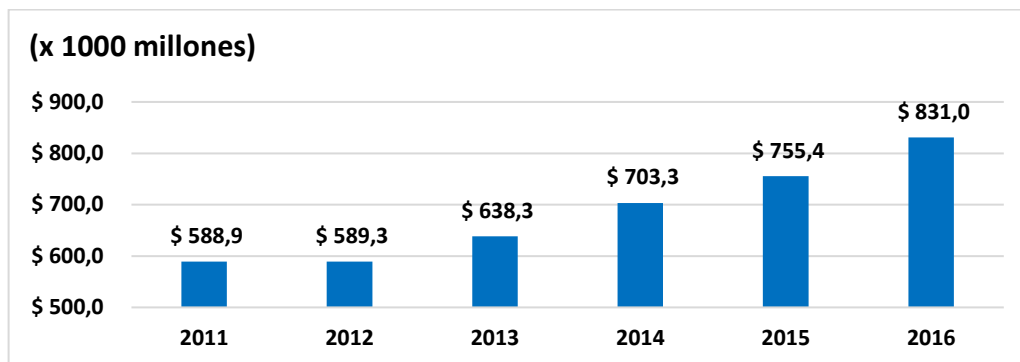


Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Nota: La suma de las categorías es mayor que el tamaño del mercado debido al doble conteo en baño y ducha masculina, desodorantes para hombres, cuidado del cabello masculino, cuidado de la piel masculina, fragancias para hombres, conjuntos / kits de cosméticos para la piel, conjuntos / conjuntos para el cuidado de la piel, conjuntos de fragancias / kits y categorías de cuidado del sol específicas para bebés y niños.

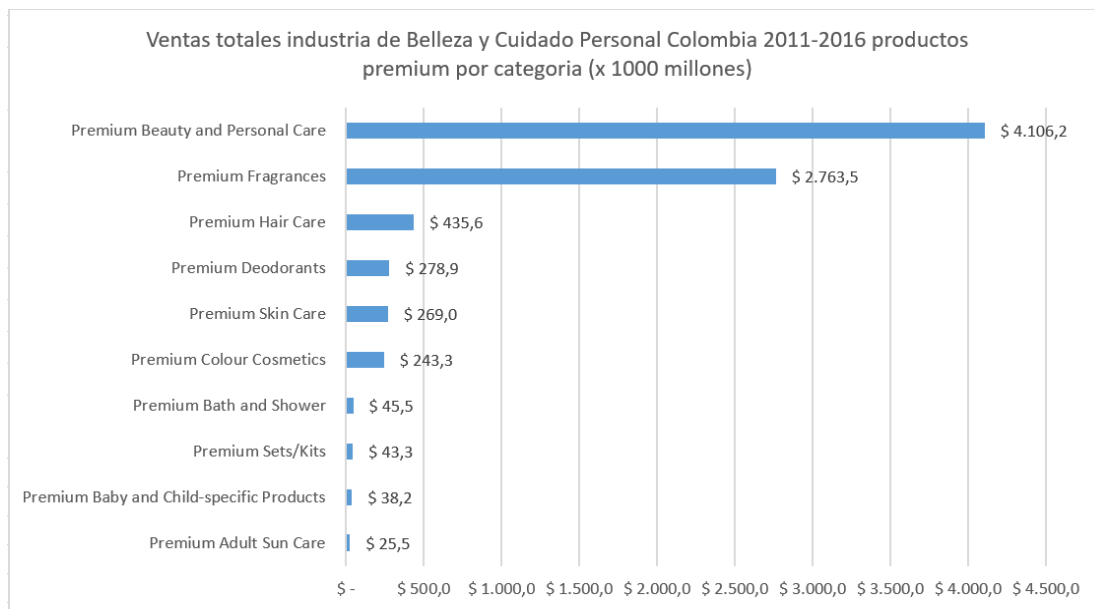
Los productos Premium vienen ganando mercado en las diferentes categorías de la Industria, esto teniendo en cuenta que los consumidores ahora son más conscientes en términos de prevención y buscan productos con desempeños garantizados.

Gráfica 3. Ventas productos premium



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

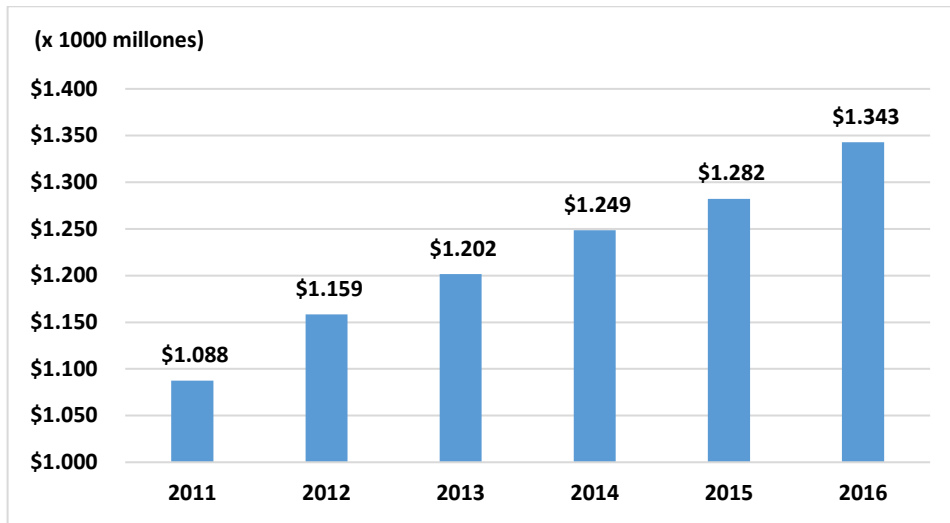
Gráfica 4. Ventas totales industria de belleza y cuidado personal Colombia 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

El segmento capilar también presenta una tendencia creciente en sus ventas para el periodo comprendido entre 2011-2016, tal como se muestra en la gráfica 5. Con respecto al mercado capilar las ventas presentadas son las siguientes:

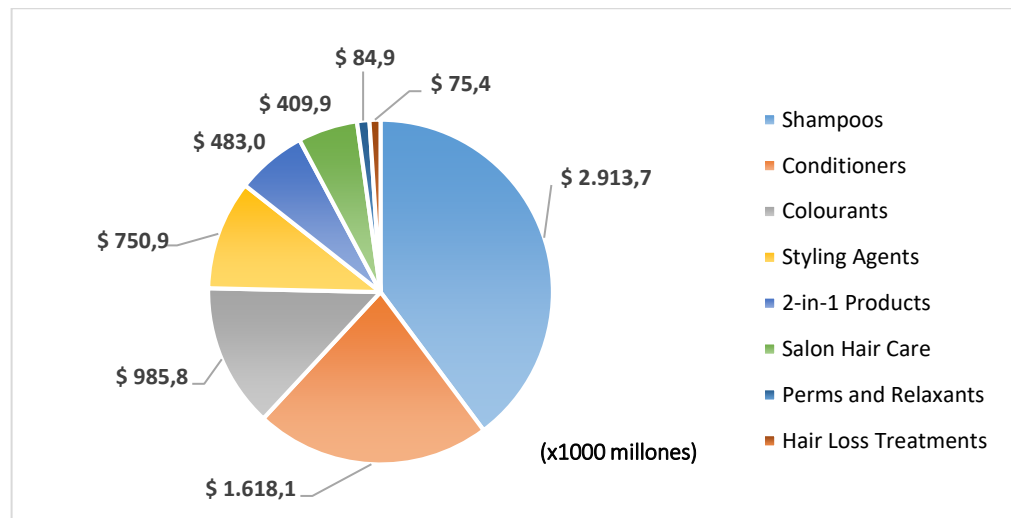
Gráfica 5. Ventas cuidado capilar



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Los champús, acondicionadores y la coloración capilar son los productos que presentan mayor volumen de ventas dentro de la categoría tal como se observa en el gráfico 6.

Gráfica 6. Ventas totales por línea 2011-2016



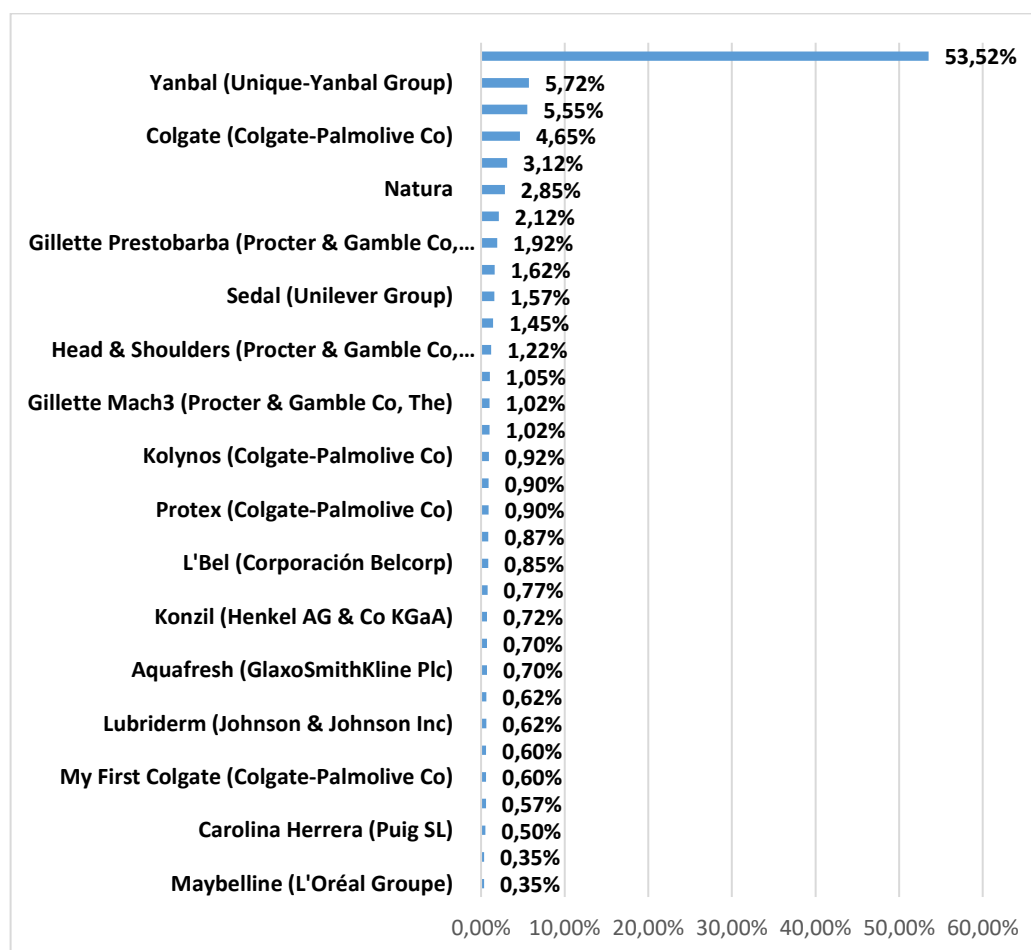
Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

➤ Competencia en la industria

La Industria de Belleza y Cuidado Personal en Colombia cuenta con una alta participación de competidores tanto locales como extranjeros, tal como se aprecia en la gráfica 7. La marca Yanbal figura como líder del mercado con Market Share de (5,72%), seguido por Esika con (5,5%). El alto número de competidores hace que la industria sea muy competitiva y la participación de mercado para cada uno de ellos no presente grandes diferencias. El 53% de la venta se encuentra atomizada entre un gran número de empresas de la Industria. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

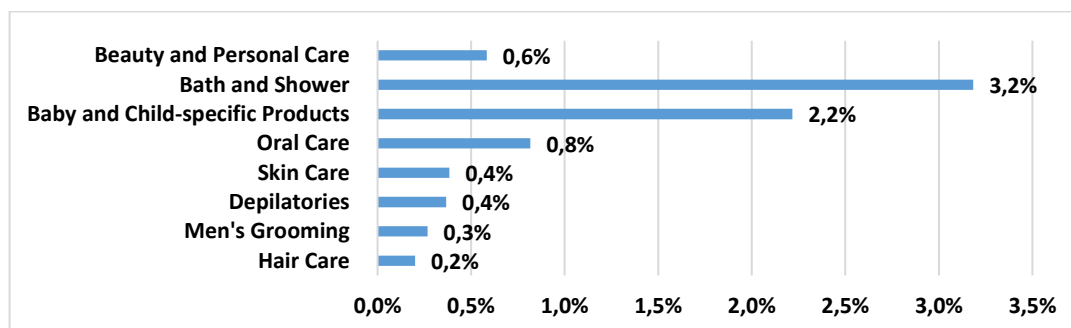
Otro fenómeno que se presenta en la Industria es la penetración de las marcas propias, esto potencializado por el crecimiento del formato *Hard Discount*. De acuerdo con lo observado en la gráfica 8, la categoría sobre la cual existe mayor penetración de las marcas propias son los productos para el baño (3,2%) y productos para bebés y niños (2,2%), caso contrario de la categoría para cuidado del cabello donde se presenta una baja penetración (0,2%).

Gráfica 7. Participación promedio por marcas (LBN) 2012-2016



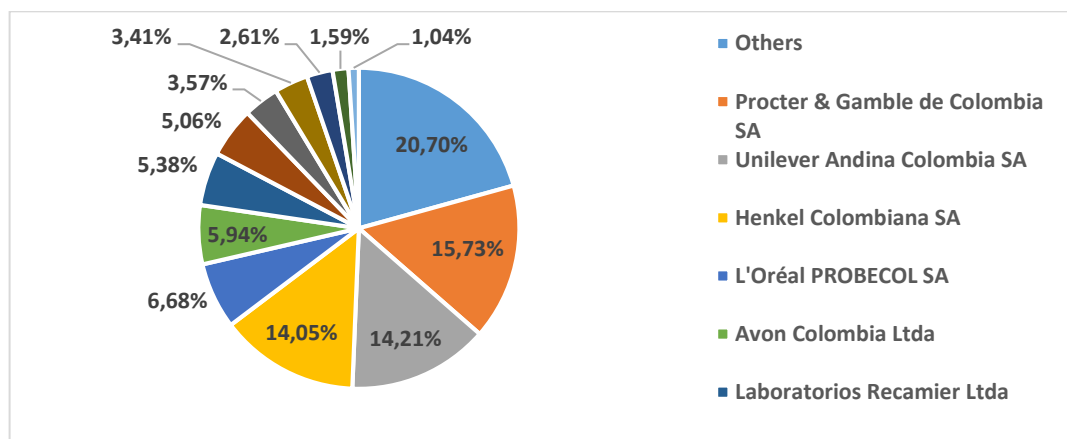
Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Gráfica 8. Penetración marcas propias por categoría 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Gráfica 9. Participación por compañías



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

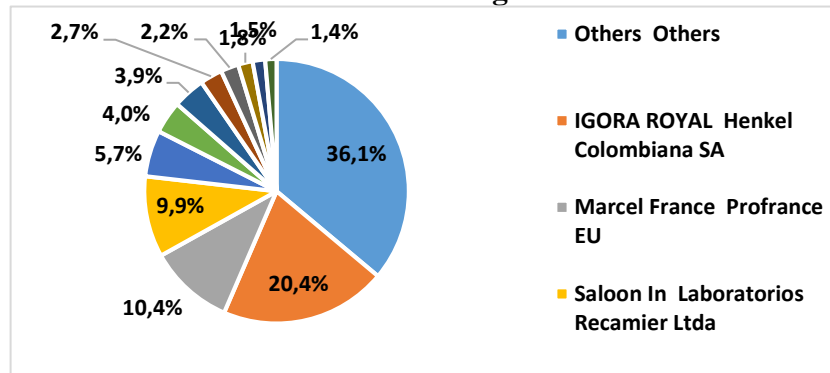
Para el caso de la categoría de Cuidado Capilar, continúan siendo más importantes las empresas multinacionales, en cuanto a las compañías nacionales las líderes son Laboratorios Recamier y Quala.

Teniendo en cuenta que en Colombia existían para el 2014, 436 empresas registradas frente al Invima, se puede evidenciar que la gran mayoría de las empresas se clasifican como PYMES y entre estas se comparten aproximadamente el 20% del mercado, lo que equivale a \$361 mil millones para el 2016. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

El mercado profesional presentó unas ventas totales de \$409.000 millones en el periodo 2012 – 2016, lo que lo hace una línea bastante atractiva, en la cual se puede orientar el desarrollo de formulaciones especializadas con un enfoque Premium. Las principales

marcas son las siguientes: (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

Gráfica 10. Market Share Segmento Profesional



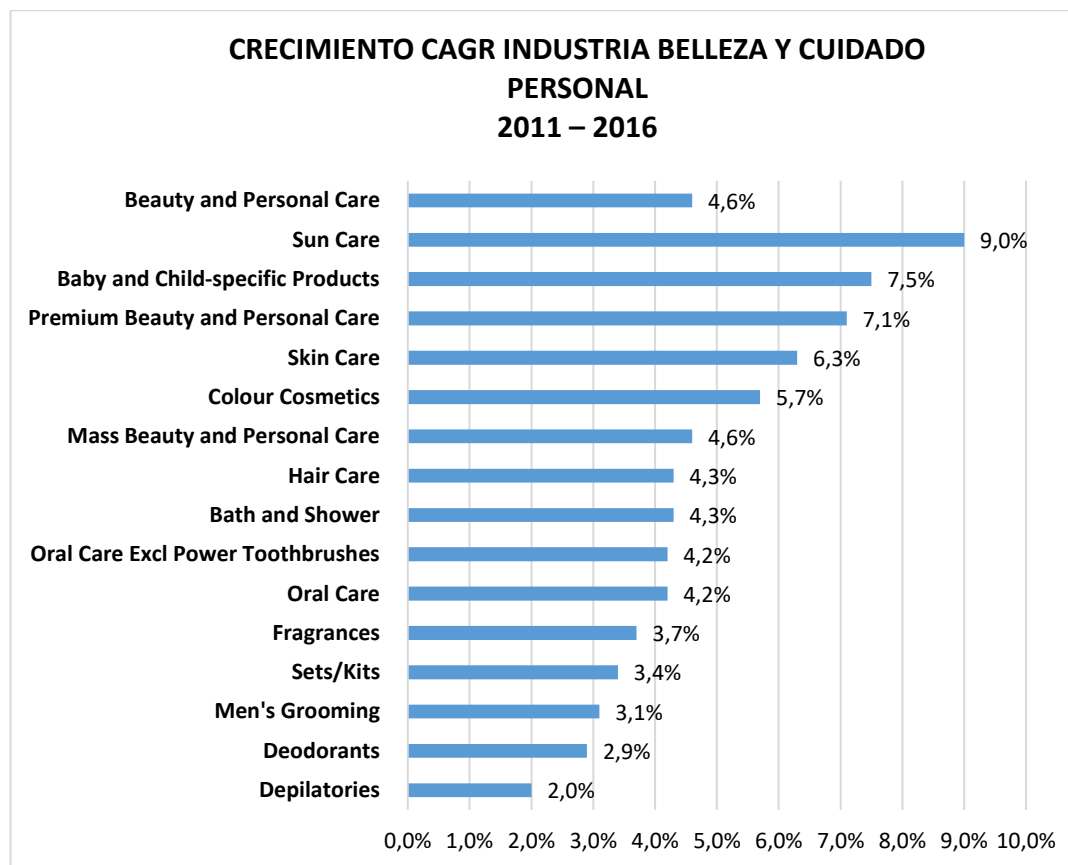
Fuente: Elaboración Propia a partir Euromonitor

Aunque esta línea es liderada por una compañía multinacional, empresas locales como Profrance y Recamier poseen una cuota importante de mercado, aún por encima de marcas mundialmente conocidas como es el caso de L’Oreal.

➤ **Ciclo de vida de la industria de la belleza y cuidado personal en Colombia**

El sector presenta un ciclo de vida en crecimiento estable, esto lo inferimos de acuerdo con el comportamiento de sus ventas en los últimos 5 años tomados de Euromonitor, el cual fue del (4,6%). Cuidado Capilar, categoría de especial interés para NATURPRO, presenta un crecimiento positivo con un CAGR de (4,3%). (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

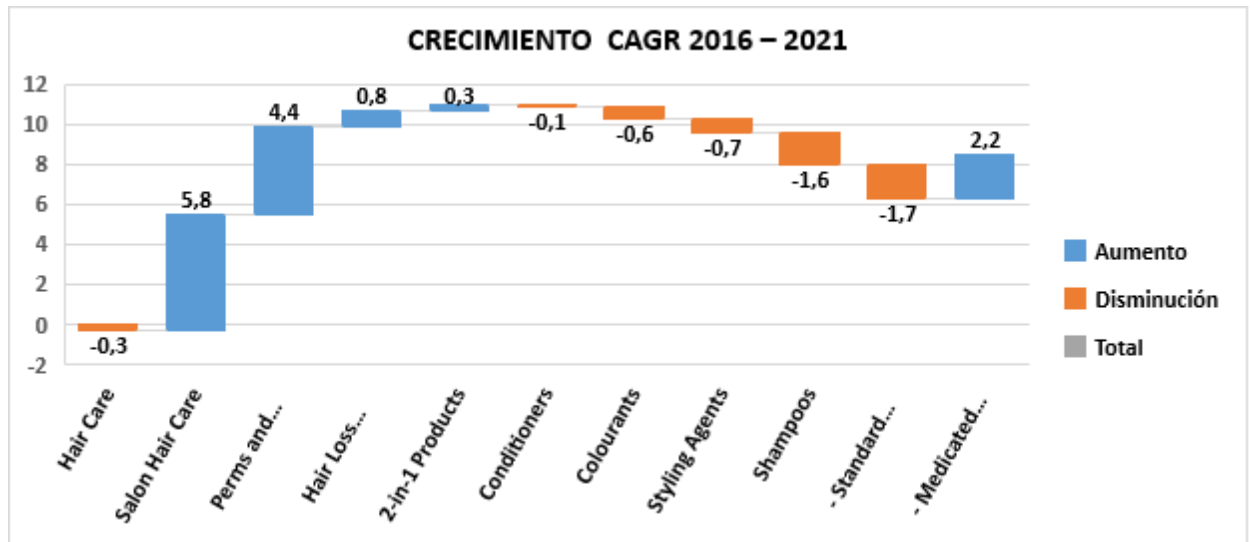
Gráfica 11. Crecimiento CAGR industria belleza y cuidado personal 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

La categoría de Cuidado Capilar presenta un ciclo de vida con crecimiento estable, a pesar de estar proyectado un crecimiento CAGR negativo del -0.3% según Euromonitor, esto teniendo en cuenta el crecimiento CAGR presentado en los últimos 5 años, el cual fue de 4.3% y un crecimiento total del 23.5%. Varias de las líneas de la categoría proyectan crecimientos bastante llamativos como lo son la línea profesional con un CAGR de 5.8%, las alisadoras y permanentes con un CAGR de 4.4% y los champús especializados con un CAGR de 2.2%, tal como se observa en la gráfica 12. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

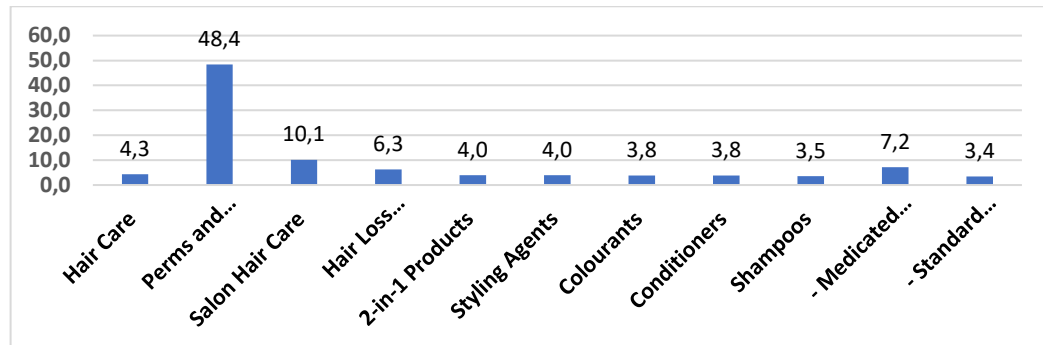
Gráfica 12. Crecimiento CAGR 2016-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Dentro de la categoría, el mayor crecimiento lo presentan las **Alisadoras y Permanentes**, esto gracias a la tendencia de las llamadas “**Alisadoras de Keratina**”, seguido por el segmento profesional derivado principalmente por el cambio de rol de los estilistas, los cuales se han convertido más en un asesor de imagen. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

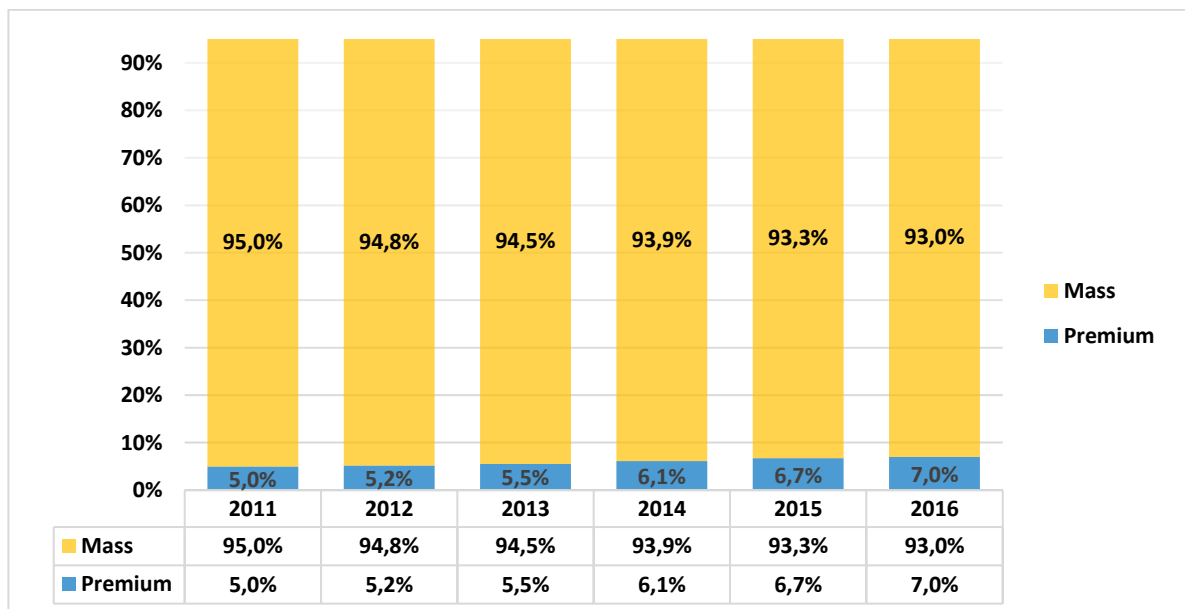
Gráfica 13. Crecimiento CAGR por productos 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

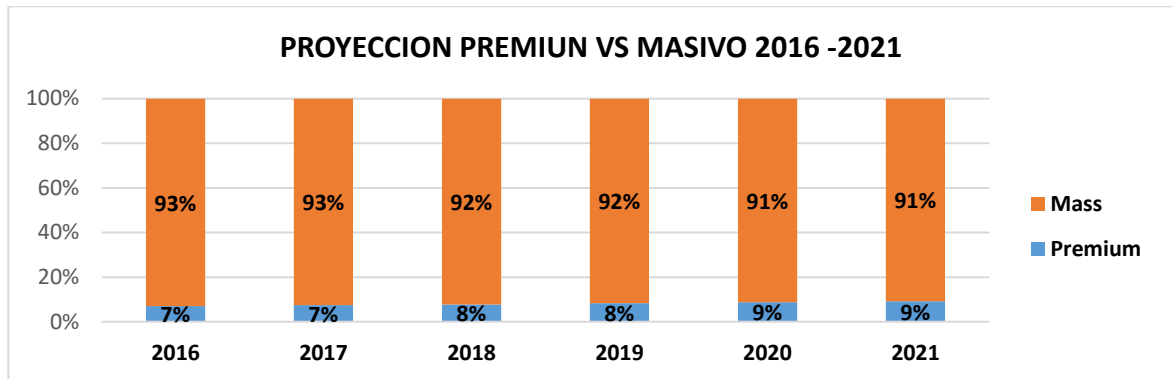
El mercado de los productos Premium presenta un leve crecimiento entre los años 2011-2016 (2%), tal como se observa en la gráfica 14. Aunque el mercado masivo sigue concentrando el mayor volumen de las ventas de la categoría, los Premium proyectan una tendencia creciente hasta el 2021. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

Gráfica 14. Ventas industria premium vs masivos 2011-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

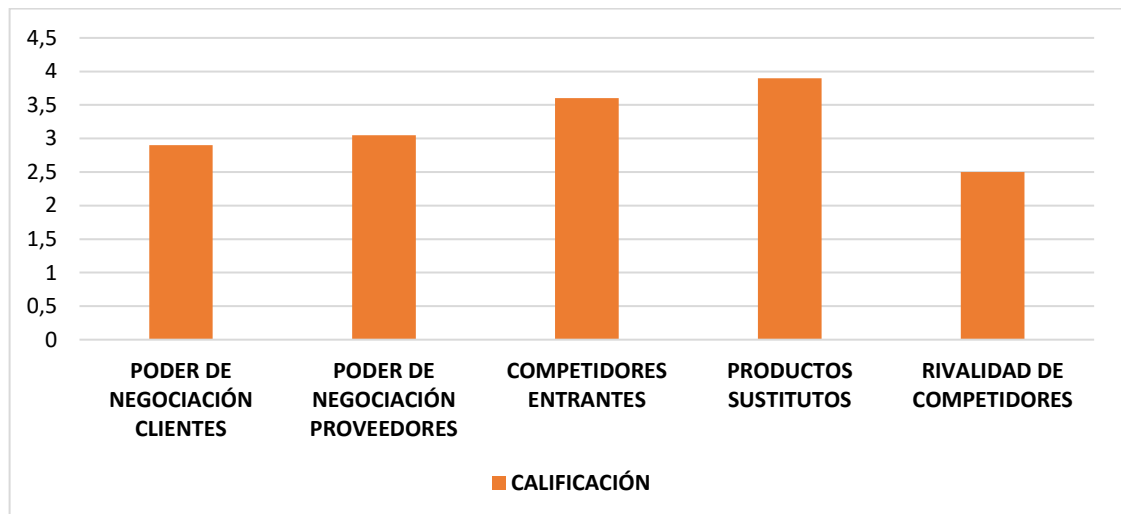
Gráfica 15. Proyección premium vs masivo 2016-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

➤ **Análisis 5 fuerzas de Porter**

Gráfica 16. Sector capilar Colombia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Análisis 5 fuerzas de Porter - Industria

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,5	2,9
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,1	3,05
COMPETIDORES ENTRANTES	0,1	3,6
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,2	3,9
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,1	2,5
ATRACTIVO DE MERCADO		3,145

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz Análisis 5 Fuerzas (Porter, Michael)

De acuerdo con la valoración realizada para cada una de las fuerzas competitivas que operan en la Industria, definidas por Michael Porter, podemos afirmar que el sector capilar a pesar de presentar una alta rivalidad entre competidores es un sector que presenta oportunidades para nuevos jugadores.

Para la categoría de cuidado capilar, la fuerza competitiva representada en los productos sustitos no presenta una amenaza mayor; en este caso podríamos mencionar que las posibles amenazas se presentarían por parte de tendencias sobre estilos de vida saludables y alejados de productos químicos, lo cual está plenamente identificado por las empresas del sector quienes han incluido dentro de su base de innovación la utilización de materias primas naturales, disminuyendo así la utilización de químicos.

Las altas barreras de entrada al sector, representadas principalmente en altos requerimientos de capital, dificultad para el acceso a canales de distribución (grandes superficies), así como también las ventajas brindadas por las economías de escala, imprimen un grado de dificultad para los nuevos competidores que quieran entrar, exigiéndoles un músculo financiero fuerte que les permita posicionarse y ser competitivos.

Los proveedores para la categoría no representan amenazas ya que se cuenta con una amplia oferta de compañías que suministran las materias primas necesarias para el desarrollo de las diferentes líneas de productos. Esto también lo afirmamos teniendo en cuenta que no existe riesgo de integración vertical hacia adelante por parte de estos.

El poder de negociación de los clientes de acuerdo con la valoración realizada es bajo, estos no presentan concentración y en general sus volúmenes de compra no son tan altos como para permitirles colocar las reglas del juego.

2. El mercado

2.1. Investigación de mercado

Teniendo en cuenta que NATURPRO se orienta a la comercialización de productos pertenecientes a la línea capilar, a continuación, se describen las principales tendencias.

➤ Mercado cosmético en Colombia

El mercado de belleza y cuidado personal presenta varias tendencias de interés; una de ellas es la línea de protección solar, esta derivada de la preocupación por los efectos dañinos del sol y la gran cantidad de enfermedades de la piel derivadas de la exposición excesiva al mismo. Otra línea que llama la atención es la perteneciente al mercado de higiene oral; que nace, al igual que la anterior, por la tendencia de los consumidores a prestar mayor atención a la salud, además del enfoque preventivo por el alto costo de los tratamientos odontológicos. Todo esto enmarcado en los productos formulados con un enfoque natural, con el fin de prevenir el uso de ciertas sustancias catalogadas como cancerígenas y mutagénicas. Ofrecer Productos con múltiples beneficios en una sola aplicación generara dinámica al mercado. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

Con respecto al empaque y presentación de los productos; los consumidores tienden a buscar una variedad de tamaños dependiendo del canal de distribución, entre ellos presentaciones de gran tamaño para el uso familiar y unidades para uso personal, además una fuerte tendencia hacia la multicanalidad: tiendas especializadas, ventas directas y por internet (incluyendo catálogos en línea) están aumentando en popularidad, segmentación más allá de las características demográficas y más bien enfocadas en los beneficios del producto. Con respecto a las marcas privadas o propias, su participación continuara limitada, esto teniendo en cuenta que el mayor beneficio ofrecido es el precio y no el desempeño, propiedad de gran influencia al momento de decidir la compra. La venta de diferentes categorías en un mismo canal llama la atención a los consumidores, pero es importante no perder el enfoque de servicio al cliente, ya que a estos les interesa obtener asesoría por parte de expertos. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

Igualmente, los consumidores se están influenciando por conceptos nuevos que generan diferenciación en los productos, entre ellos se encuentran: aromas no tradicionales, ingredientes naturales (aceites y vitaminas), el concepto “libre de”, productos multi-beneficio y envases recargables personalizados. (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

➤ **Categoría de cuidado capilar**

Este es un mercado llamativo en el país, esto debido a que las rutinas que involucran el cabello han ganado mucho más espacio entre los colombianos, lo que ha permitido el crecimiento de la categoría en un 5% en el 2016 para alcanzar COP 1.3 billones, gracias al aumento en el consumo de productos profesionales, alisadores, permanentes y acondicionadores. Entre los principales productos se encuentran los acondicionadores que presentaron el aumento de precio más fuerte entre los productos de la categoría y representa un 6%. Se proyectan unas ventas de COP 1.6 billones para el 2021. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

Enfocándonos en una de las categorías de mayor interés por parte de NATURPRO se proyectan las siguientes tendencias generales:

- Los productos profesionales lideraron el crecimiento de la categoría con un aumento en las ventas del 11%, esto teniendo en cuenta que hay más peluquerías que panaderías en el país.
- Si el consumidor, en especial las mujeres, obtienen buenos resultados son leales a las marcas.
- Al consumidor le llama la atención las rutinas de cuidado del cabello en la peluquería.

Panorama competitivo

- P&G lidera el mercado colombiano con sus marcas Head & Shoulders y Pantene.
- Avon está impulsando fuertemente su línea de productos naturales Avon Naturals
- Aunque las marcas internacionales lideran las ventas, compañías nacionales como Quala con sus marcas Savital, Bioexpert, Ego y Nutribela ha logrado posicionarse gracias a sus esfuerzos publicitarios
- Lanzamiento Nutribela 10 en 2016 con un muy buen potencial, teniendo en cuenta su bajo costo y buen desempeño, además del uso de sustancias naturales como el aloe-vera, la biotina, la queratina, el aceite de coco, el aguacate y el colágeno.
- Las marcas Masivas dominan las marcas Premium, ya que estas cubren una gran porción del mercado gracias a los múltiples canales de distribución, mientras que los Premium se comercializan por canales más exclusivos como salones de belleza y estratos altos.
- Las marcas propias están empezando a penetrar el mercado, aunque a un ritmo bajo, ya que solo se diferencian por precio.

Perspectivas

- Se espera un crecimiento moderado, impulsado principalmente por productos permanentes y alisados del cabello, así como también por los servicios personalizados en los salones de belleza.

- El fortalecimiento de los productos Premium se verá limitado por el gran posicionamiento de las marcas masivas, se espera que las marcas Premium continúen siendo clasificadas como exclusivas para consumidores únicos.
- El cabello largo continuara sido un signo de elegancia y frescura, igualmente se está retornando al cabello en flequillo (capul), el cual es asociado con la niñez y la inocencia. La combinación de los colores cálidos y fríos que crean efectos de fusión.
- Las transformaciones de las peluquerías y salones de belleza que están dirigiendo sus productos a más allá del cuidado del cabello, el profesional se torna más en un asesor de imagen y promotor de los productos. Las empresas de venta directa están tratando de incursionar en esta subcategoría

A corto plazo se proyecta que marcas líderes continúen desarrollando productos con ingredientes nuevos que permitan la personalización. De igual manera es probable que Quila realice el lanzamiento de nuevas variedades de las marcas, entre ellas Savital y Bioexpert

➤ **Desarrollo de Productos** (Mintel. Shampoo, Conditioner & Hair Treatments, Mayo 2017)

A continuación, se relacionan primero las tendencias generales para la categoría de cuidado del cabello y luego las tendencias de cada una de las líneas de interés:

- Influenciado por personajes públicos.
- La principal tendencia es el enfoque natural de los productos.
- Uso de cabello con su forma natural: liso o rizado.
- Bajos costos y excelentes resultados.
- Segmentación por tipo de cabello.
- Uso de ingredientes derivados de alimentos: aguacate, aceite de coco, aloe vera, vinagre, tubérculos, granos, miel, propóleo, etc.
- Uso de productos clasificados como naturales u orgánicos con claims nutritivos: biotina, queratina, colágeno.
- Claim anti edad, caída del cabello, protección color, concepto micelar y control caspa, en toda una línea de productos (Champú, acondicionador, tratamiento).
- Productos Premium distribuidos principalmente en salones de belleza de estratos altos.
- Productos personalizados con múltiples beneficios.
- Promoción el claim “libre de” como: sal, preservantes, colores artificiales, sulfatos, entre otros.
- Resalta los ingredientes de interés incluidos derivados de fuentes naturales.
- Cuidado del cuero cabelludo, lo que se asocia con la salud del cabello.
- Llevar los conceptos de los productos para el cuidado de la piel a los productos capilares.

- Cambiar las rutinas de lavado del cabello, hacia la noche, para ganar tiempo en la mañana.
- Usar el claim pro age (más sutil) mejor que anti edad, con propiedades de mejora para el volumen y cabellos finos.
- Productos para cabellos maduros: cortos, canosos y tinturados. Publicitados con modelos de mayor edad.
- Empaque transparente (que permitan ver su contenido) y ergonómicos.
- Línea para cabellos ondulados rizados con manejo del frizz y volumen, hidratante, control del quiebre y puntas abiertas.
- Para cabello liso, formulas amigables con el cabello y línea de sostenimiento. Inclusión de activos con protección contra los rayos UV del sol.
- Perfumes potentes, promocionados como uno de los principales claims.
- Perfume masculino para los productos de este segmento.
- Promocionar el efecto descontaminante y/o fitness.
- Productos para preparación casera, lo que involucra al consumidor y da el claim de natural.

Champú (Mintel. Category Insight: Shampoo & Conditioner , Mayo 2016)

- Medicados y/o especializados.
- Concepto micelar que elimina impurezas y protegen el color.
- Concepto prelavado o lowpoo (preparar el cabello para el champú).
- Champú seco para consumidores mayores, con cabellos sensibles y cabellos tinturados. Al igual que aporte de color para retocar la raíz.

Acondicionadores (Mintel. Category Insight: Shampoo & Conditioner , Mayo 2016)

- Acondicionadores de limpieza como sustituto del champú, especialmente para los hombres.

Tratamientos (Mintel. Category Insight: Hair Treatments, Noviembre 2016)

- Concepto “bomba”, alto contenido de activos en productos unidosis, para usar solos o mezclados con otros productos.
- Mascarillas nocturnas que preparar el cabello para el lavado al día siguiente. Se puede combinar con una marca de piel para generar mayor impacto.

Productos para el peinado (styling) (Mintel. Category Insight: Hair Styling Products, Noviembre 2015)

- Empaques centrados en la comodidad y el estilo: empaques unidosis, en empaques fáciles de llevar / listos para llevar y envases atractivos.
- Productos enfocados en consumidores con eslogan divertidos, colores vibrantes y empaques que faciliten la portabilidad.
- Mercado infantil con productos que desenreden y faciliten el peinado.

- Nuevos formatos como el polvo para peinar que ofrece sensación no pesada ni grasosa y aporta del volumen.
- Incluir claims adicionales como nutrición y protección.
- Enfocarse en el segmento afrodescendiente, ya que sus cabellos son más difíciles de estilizar.
- Productos para moldear la barba y el bigote.

Coloración capilar (Mintel. Category Insight: Hair Colourants, Mayo 2016)

- Combinación de los colores cálidos y fríos que crean efectos de fusión.
- Colores inspirados por las celebridades y vistos en las pasarelas.
- Tonos audaces e inusuales pasteles, canosos plata para los consumidores jóvenes, denim, etc.
- Coloración capilar para el segmento masculino, con tonos básicos para los tradicionales y tonos atrevidos para los más lanzados.
- Ofrecer algo más que cubrir las canas, larga duración y fácil aplicación: beneficios contra el envejecimiento y la salud (agregar volumen, prevenir la caída / rotura del cabello), enfoque natural, protección UV, uso de antioxidantes, etc.
- Para consumidores orgullosos de sus canas, eliminar el color amarillo y blanquearlas.
- Eliminar el concepto de que los tintes son perjudiciales para la salud, por ejemplo, con fórmulas libres de amoníaco, libre de PPD y con ingredientes naturales como vitaminas, aceites y antioxidantes.
- Nuevos formatos como aerosol, mousse, espuma, compactos, etc.

2.1.1. Tamaño del Mercado

Con base en los datos obtenidos y mencionados anteriormente, se determina que el segmento principal es el profesional, sector que está conformado por peluqueros y estilistas. Este es un segmento bastante llamativo, ya que el peluquero se ha convertido en un asesor de imagen y posee una alta influencia en la toma de decisiones sobre los productos que utilizara el consumidor final en su hogar.

Con respecto a los negocios en Colombia, las peluquerías y salones de belleza ocupan el segundo y tercer puesto en volumen después de las tiendas de barrio, con un 9% y seguidos por los restaurantes con un 8%, lo que quiere decir que hay más peluquerías que restaurantes y panaderías en el país. (Portafolio. Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia , 2016)

Teniendo en cuenta que iniciaremos la comercialización de nuestros productos en la ciudad de Medellín, con proyecciones de expansión a las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla; a continuación, se presentan datos relevantes sobre el segmento en cada una de estas ciudades:

Medellín: Existen 2.209 peluquerías, lo que se traduce en una peluquería por cada 1.131 habitantes o una peluquería por cada 276 hogares. Si se contabilizan los municipios más importantes del área metropolitana (Medellín, Bello, Envigado, Sabaneta) tendríamos un total de 3.586 peluquerías, representando el 8.8% del total de peluquerías del país.

Bogotá: Posee alrededor de 8.000 peluquerías que pueden alcanzar unas ventas de \$293.716 millones al año. Hay una peluquería por cada 885 habitantes. (El Espectador. El duro panorama laboral de los peluqueros, 2017) (El Tiempo. Peluquerías, el tercer negocio en Bogotá, 2014)

Barranquilla: Se han contabilizado unas 509 peluquerías, lo que quiere decir que hay una peluquería por cada 2000 habitantes, la mayoría de ellas en el NSE 2 y 3. De los 10 negocios que más se inician en barranquilla, las peluquerías ocupan el quinto puesto seguido de las tiendas, restaurantes, misceláneas y tiendas de ropa. Estos establecimientos pueden emplear en promedio a 2 peluqueros por negocio. (El Herald. Barranquilla tiene una peluquería por cada 2.000 habitantes: Infocomercio, 2014)

Cali: Es de resaltar que Cali es la segunda ciudad en el país, después de Bogotá, con mayor número de peluquerías, ya que tiene 4879 establecimientos, por lo tanto, el mercado de la ciudad de Cali es bastante interesante y se debe tener en cuenta como unos de las principales regiones a incluir en fases posteriores del proyecto NATURPRO. (Portafolio. Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia , 2016)

Tomando en cuenta otras fuentes de información, como la presentada por la revista especializada SalonPro, se confirman los datos mencionados en los párrafos anteriores, aun teniendo en cuenta que esta es una línea de negocio que se caracteriza por la informalidad. La información suministrada es la siguiente: peluquerías totales en Colombia 25972, de las cuales existen 8342 en la capital, 2356 en Medellín, 716 en Barranquilla, 3525 en Cali, 647 en Bucaramanga y 381 en Cartagena, teniendo en cuenta que estas son las principales ciudades del país. (SalonPro. Salones de belleza y peluquerías en Colombia, 2010)

Basados en la información encontrada para cada región, validamos lo atractivo que resulta el segmento profesional y estimamos el tamaño del mercado nacional en alrededor de 25.972 establecimientos. Las ciudades más representativas para la categoría son: Bogotá 8342 con el 32,1%, Medellín y Área Metropolitana con 3586 con el 13,8%, Cali 4879 con el 18,8% y Barranquilla con 716 peluquerías con el 2,7%.

Para la primera etapa de la compañía el tamaño total del mercado se ha establecido en 3586 peluquerías, las cuales corresponden a Medellín y su Área Metropolitana, importante resaltar que esta cifra solo incluye los establecimientos formalmente registrados ante cámara de comercio, realizamos la aclaración ya que el segmento profesional es víctima de la informalidad.

La definición de nuestro segmento de mercado se realizó teniendo en cuenta variables geográficas, demográficas y conductuales para los profesionales de la belleza. De acuerdo con lo anterior, presentamos a continuación las características del segmento hacia el cual estarán orientados nuestro portafolio de productos.

Tabla 6. Características segmento del mercado

VARIABLE SEGMENTACION	CARACTERÍSTICAS
Ubicación Geográfica	Peluquerías ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana
Estatus Legal	Administradores o Peluqueros que laboren en establecimientos formalmente inscritos ante Cámara de Comercio
Nivel Socio Económico	Servicios orientados hacia los Estratos 2, 3, 4 y 5
Genero	Masculino – Femenino
Edad	Comprendida en el rango entre 18 - 50 años
Formación	Básica - Media o Profesional
Experiencia	Corte y Colorimetría
Beneficios Buscados	Alto desempeño Productos más naturales (Eco amigables) Innovación - Tendencias

Fuente: Elaboración Propia con base a Metodología de Segmentación de Mercado (Kotler, Phillip)

2.1.2. Consumo Aparente

Debido a la falta de estudios que permitieran identificar el consumo aparente para cada una de las líneas de productos que integran la categoría profesional, se recurrió a consultar con personas que poseen la experiencia en la parte comercial de productos capilares para nuestro segmento objetivo.

La estimación del consumo se realizó tomando como referencia el número de unidades compradas mensualmente por una peluquería para cada uno de los productos que constituyen en estos momentos el portafolio. En este orden de ideas, la tabla que se observa a continuación nos brinda un referente sobre el promedio de unidades que se consumen mensualmente.

Tabla 7. Consumo aparente por peluquería

PRODUCTO	PROMEDIO UNIDAD/MES
Champú libre de Sal	15
Acondicionador cabello normal	15
Tratamiento reparación instantánea	12
Cera capilar fijación extrafuerte	10
Tratamiento tono sobre tono	20
Tintura capilar	40
Alisadora capilar	10

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. Demanda Potencial

Para la proyección de la demanda potencial, se tomó como referencia la estimación presentada sobre el consumo promedio aparente por producto para una peluquería, así como también la cantidad de establecimientos que integran nuestro mercado potencial.

El mercado potencial, está conformado por el número de peluquerías registradas en Medellín y su Área Metropolitana (3586). *El mercado disponible*, lo representa el número de peluquerías que manifiestan la necesidad de productos con alto desempeño, de acuerdo con la investigación realizada durante la ejecución del presente trabajo, el 60% de la población demanda productos con un alto desempeño (2152). El mercado efectivo, se integra por el número de peluquerías que tienen la intención de comprar una nueva marca de productos capilares, de acuerdo con el estudio esto representa el 50% de la población (1075). Por último, definimos el mercado objetivo, este representa la fracción del mercado que esperamos atender (825), teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la empresa para iniciar su operación.

Tabla 8. Demanda potencial

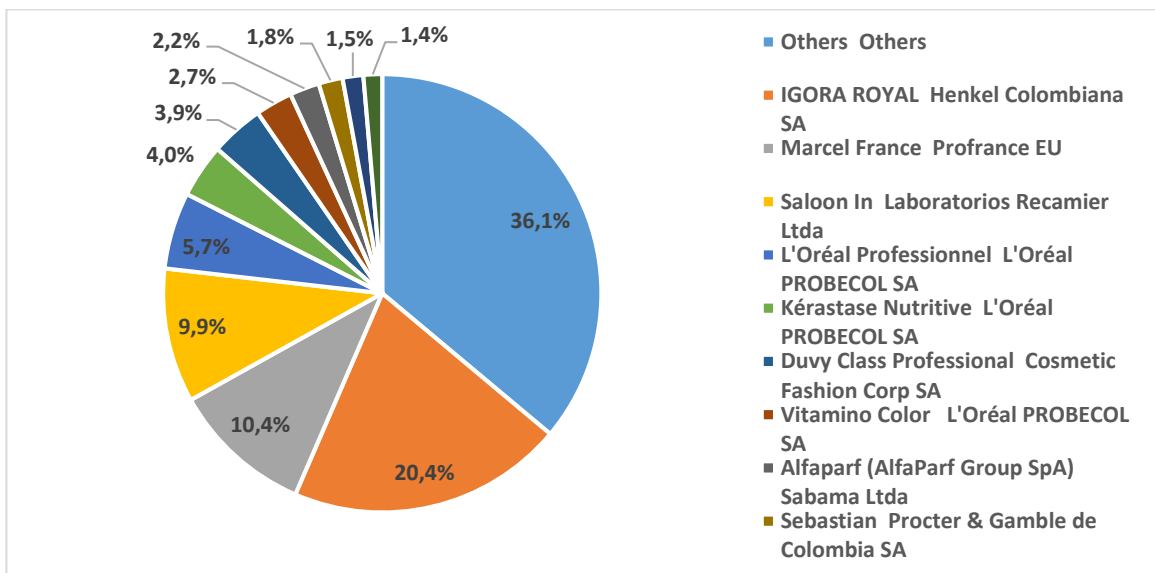
PRODUCTO	UNIDAD/MES
Champú libre de Sal	53790
Acondicionador cabello normal	53790
Tratamiento reparación instantánea	43032
Cera capilar fijación extrafuerte	35860
Tratamiento tono sobre tono	71720
Tintura capilar	143440
Alisadora capilar	35860

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4. Participación de la competencia en el mercado

Lo principales participantes del mercado profesional en Colombia son:

Gráfica 17. Participación por marca productos profesionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor

Como se puede evidenciar, aunque es una línea liderada por una compañía internacional, las empresas nacionales Profrance, con su marca Marcel France, y Recamier, con su marca Saloon In, le continúan en importancia aun por encima de la mundialmente conocida L'Oréal y en un sexto lugar se encuentra la empresa Cosmetic Fashion con su marca Duvy Class, además existe un 36,1% del mercado que es compartido por las demás empresas del sector. (Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia, 2017)

A continuación, presentamos una matriz de los principales competidores por producto en Colombia.

Tabla 9. Matriz de competidores

PRODUCTO	MARCA	CANTIDAD	PRECIO	MERCADO
Champú libre de Sal	Recamier	300 ml	\$ 8.675	Nacional
	Capilletnika	250 ml	\$ 11.692	Nacional
	Salón Express	200 ml	\$ 7.352	Nacional
Acondicionador cabello normal	Recamier	300 ml	\$ 8.675	Nacional
Tratamiento reparación instantánea	Marcel France	350 ml	\$ 11.557	Nacional
	Capilletnika	300 ml	\$ 11.692	Nacional
		500 ml	\$ 16.222	Nacional
	Frutos del paraíso	440 ml	\$ 19.162	Nacional
Cera capilar fijación extrafuerte	Rivelli	200 ml	\$ 9.918	Nacional
	Recamier	200 ml	\$ 17.184	Nacional
Tratamiento tono sobre tono	Luxury	300 ml	\$ 11.692	Nacional
		30 ml	\$ 2.241	Nacional
	Marcel France	270 ml	\$ 8.979	Nacional
Tintura capilar	Bonsua	60 ml	\$ 7.410	Nacional
	Marcel France	60 ml	\$ 8.900	Nacional
Alisadora capilar	Cosmelider	200 ml	\$ 40.000	Nacional
	Jema	120 ml	\$ 59.143	Nacional

Fuente: Elaboración propia

2.2. Estudio del mercado

2.2.1. Objetivo del estudio

Como se mencionó anteriormente, NATURPRO desarrollará, fabricará (inicialmente por medio del servicio de maquila) y comercializará productos pertenecientes a la categoría de cuidado del cabello, orientados principalmente hacia el sector profesional (para uso exclusivo y casero, según la recomendación del estilista). Dentro de esta categoría, el

proyecto se enfocará a todas las líneas, ya que como empresa orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con respecto al cuidado del cabello es importante que ofrezcamos toda la gama de productos que involucren dichas necesidades, esto teniendo en cuenta que no todas las líneas proyectan crecimiento para los próximos años pero es de aclarar que es necesario cubrir todos los tipos de productos, ya que unos ayudan a comercializar los otros debido a que se complementan entre sí. De acuerdo a esto las líneas a ofrecer son las siguientes: champús, acondicionadores, tratamientos, productos para el peinado (agentes de styling), coloración capilar, tratamientos para la caída del cabello, permanentes y alisadoras.

Por medio del estudio de mercado queremos validar la información descrita en el componente de Investigación de Mercado e identificar los principales insights para la categoría cuidado capilar, abarcando todas las líneas a comercializar.

Por consiguiente, el objetivo General del estudio de mercado es: conocer las opiniones y atributos que se busca en los productos para el cuidado capilar como champú, acondicionador, tratamiento, productos de peinado (styling) y coloración capilar, tanto para uso directo del peluquero como para uso de su cliente, bajo la recomendación del profesional.

Teniendo en cuenta el volumen de los insights a validar, se han establecido para la primera fase aquellos que se definen como los principales determinantes de las características que más valoran los clientes:

- Cantidad de dinero promedio que invierte el peluquero en productos capilares cada mes.
- Frecuencia en la realización de procesos: coloración, reparación, peinados, alisados, corte.
- Principal factor a la hora de comprar un producto capilar: precio, marca, fragancia, enfoque natural, desempeño.
- Cuál de los conceptos llama más la atención: natural, orgánico o botánico.
- Es llamativo el concepto “libre de”, cual es más importante: sal, parabenos, siliconas, colorantes, sulfatos, preservantes o químicos.
- Preocupación por el medio ambiente y si esto influye a la hora de comprar el producto. Importancia del uso material plástico reciclado.
- Preferencia en el empaque: transparente u opaco.
- Uso de productos personalizados y preparación del producto en la peluquería.

- Tipo de coloración capilar que utiliza: permanente, con amoníaco, sin amoníaco, temporal.
- Si el desempeño es el mismo entre el tinte con amoníaco y sin amoníaco cuál sería la preferencia de uso.
- Tonos de coloración capilar más utilizados.
- Principal factor a la hora de comprar un tinte capilar: precio, marca, fragancia, enfoque natural, desempeño.
- Principales atributos en un producto capilar: natural, brillo, humectación, reparación y fortificado con vitaminas y minerales.
- Principales atributos en un producto de peinado; larga duración, natural, brillo, fortificado, protección UV.
- Gustos en el estilo del cabello: liso, rizado o textura natural

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen los siguientes objetivos:

➤ **Objetivo general**

Conocer las opiniones y atributos que se buscan en los productos para el cuidado capilar como champú, acondicionador, tratamiento, productos de peinado (styling) y coloración, tanto para uso directo del peluquero como para uso de su cliente, guiado por la recomendación del profesional.

➤ **Objetivos específicos**

- Conocer la cantidad de dinero que invierte el peluquero mensualmente en la compra de productos capilares.
- Identificar cuáles son los procesos que más realizan en la peluquería.
- Definir cuáles son los principales atributos que influyen en la decisión de compra de un producto capilar.
- Determinar el nivel de importancia del concepto natural y su influencia en la compra de un producto capilar.
- Definir cuál de los conceptos “libre de” es más llamativo en un producto capilar.
- Conocer la preferencia en el tipo de envases para los productos capilares.

2.2.2. Aplicación de la encuesta

Medellín ha sido seleccionado como el lugar en el cual se iniciará el proceso de comercialización; esta ciudad cuenta con alrededor de 3.586 peluquerías y salones de belleza y por ello se considera como punto de referencia sobre las tendencias y comportamiento del mercado. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). 3.586 peluquerías y salones de belleza.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 80 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 20%. Para este nivel de confianza el K es de 1,28

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Estimamos un error del 10%

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

(feedbacknetworks)

El resultado que arroja la fórmula anterior es 41. Por tanto, se define el tamaño de la muestra en 41 peluqueros ubicados en la ciudad de Medellín.

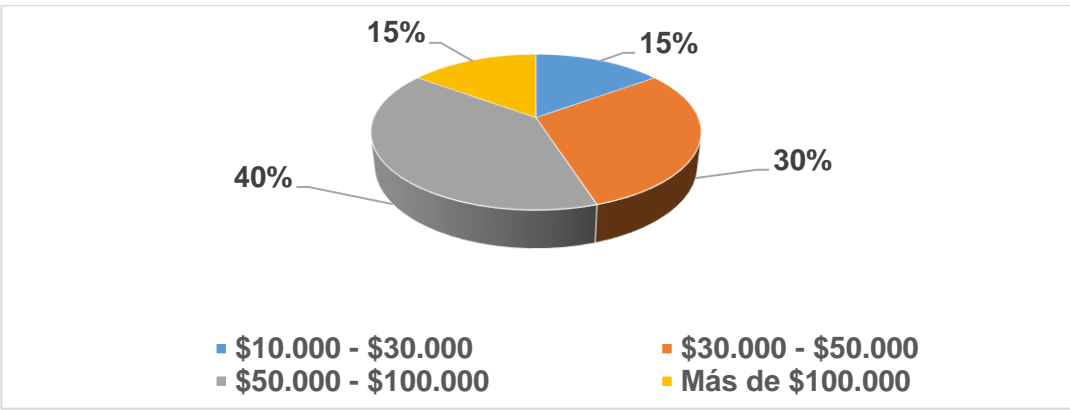
Con el fin de validar el diseño de la encuesta, ésta se realizó a 5 individuos, con quienes se verificó que las preguntas estuviesen estructuradas de manera tal que permitieran un fácil entendimiento de estas y que el tiempo (entre 10 y 15 minutos), fuese el adecuado.

La encuesta compuesta por 17 preguntas (Ver anexo 1), se aplicó de manera personal, a través de visitas a peluquerías.

2.2.3. Resultados obtenidos

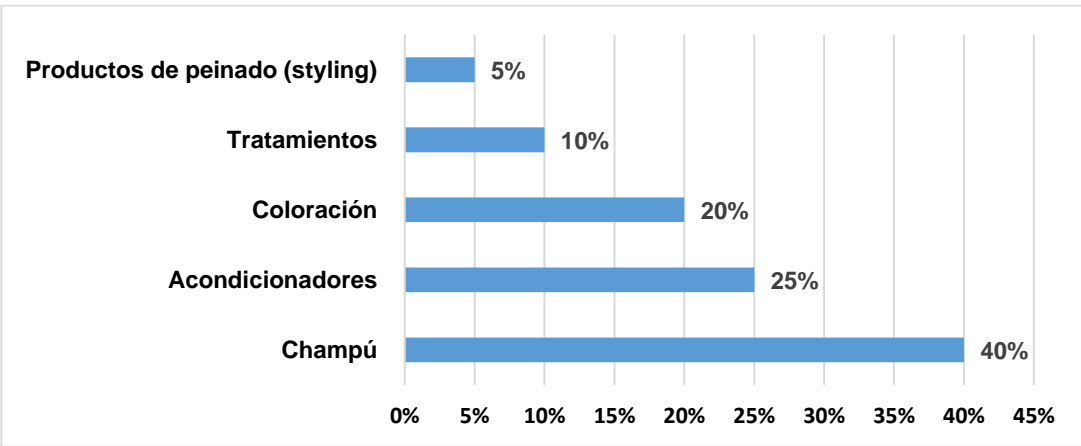
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada:

Gráfica 18. Pregunta 1 Promedio de compra mensual cliente



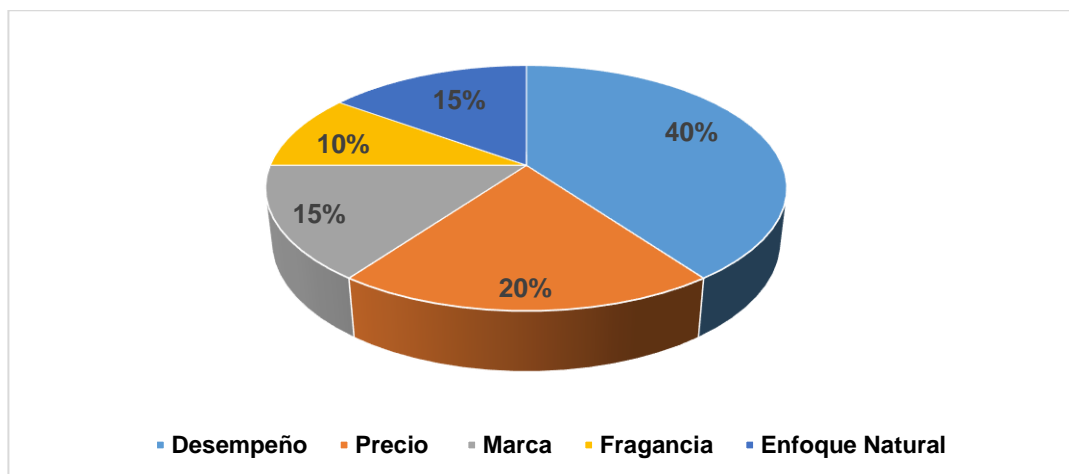
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 19. Pregunta 2 Importancia por producto



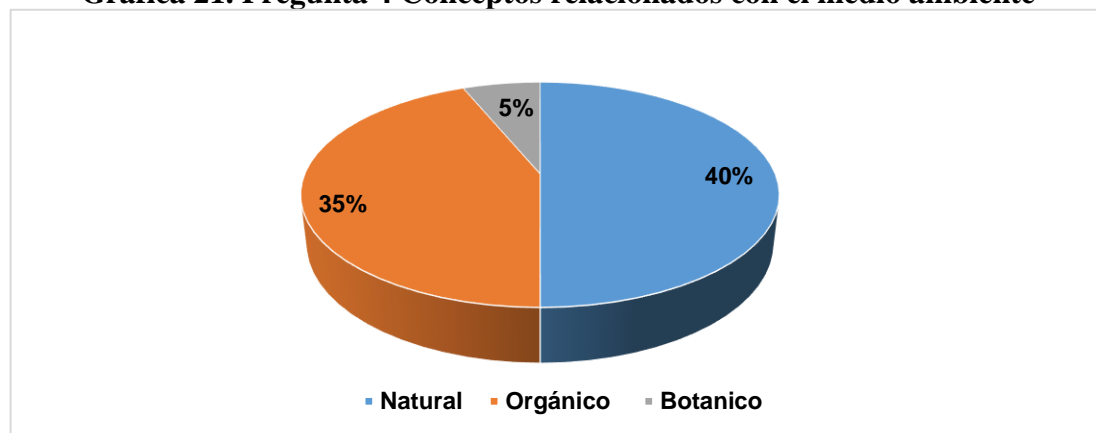
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 20. Pregunta 3 Opciones para decisión de compra



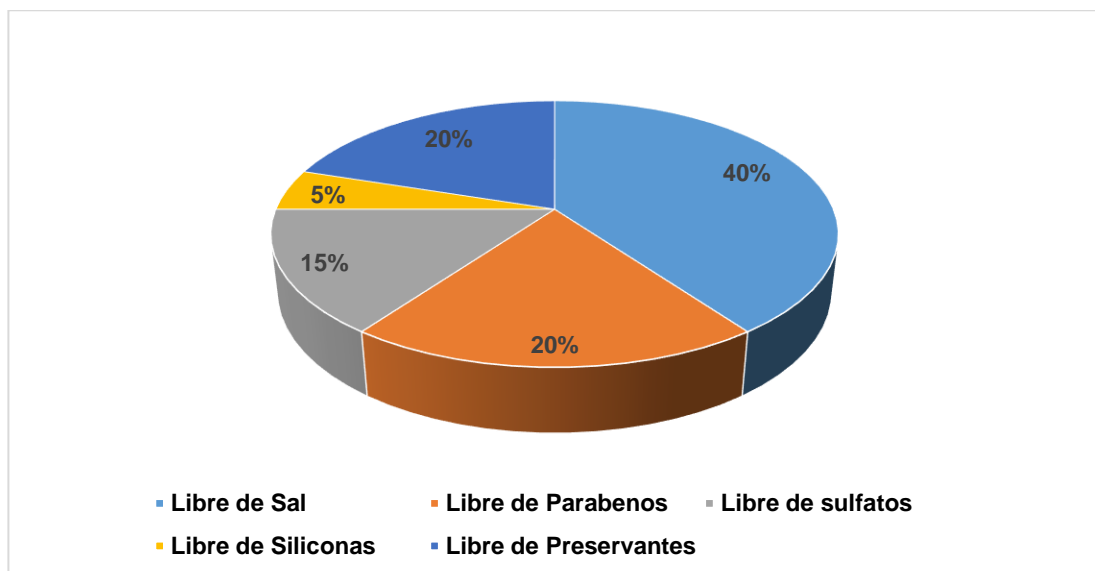
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 21. Pregunta 4 Conceptos relacionados con el medio ambiente



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 22. Pregunta 5 Importancia concepto “libre de”

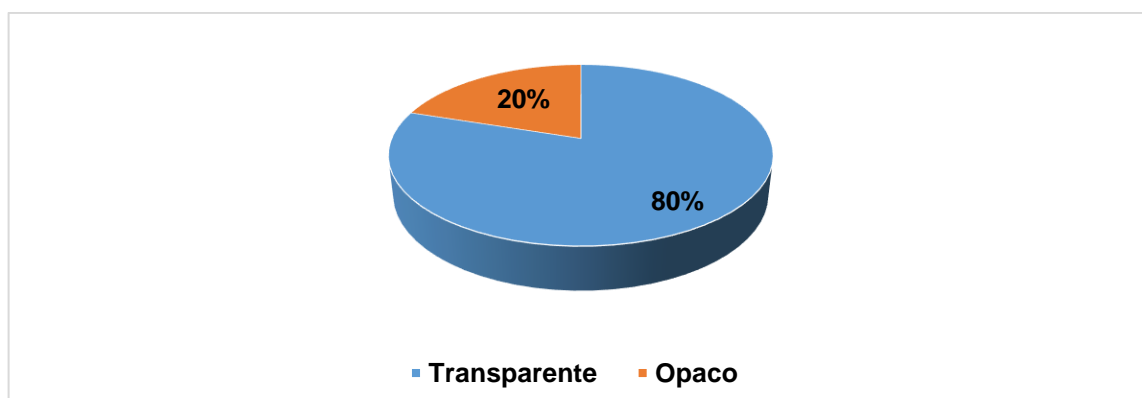


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 6 importancia de los procesos, producto y empaque sobre el medio ambiente.

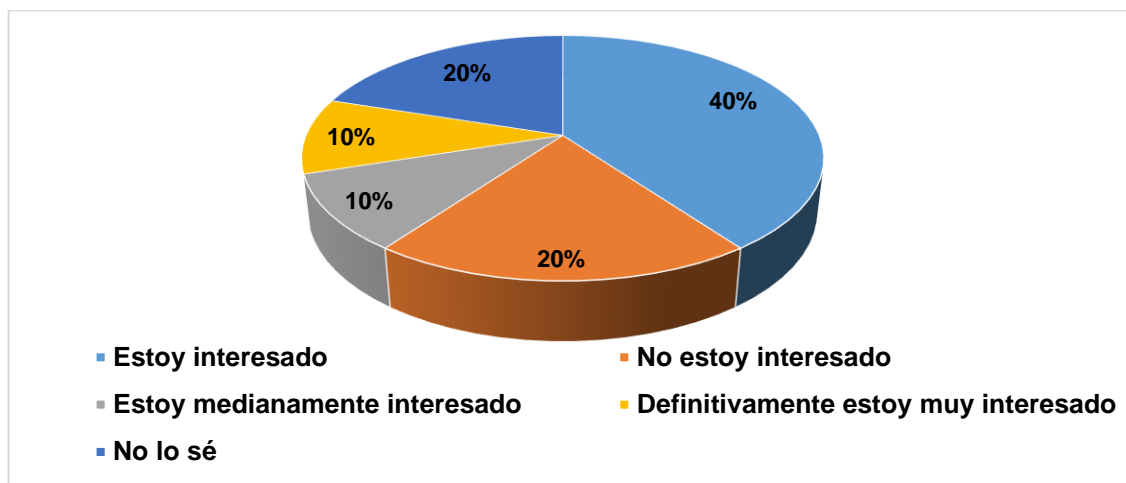
El 70% de los encuestados marcaron la opción 10 en la escala de importancia, lo cual traduce que consideran muy importante la protección del medio ambiente a través de los procesos, productos y sus empaques. El 30% restante se encuentra distribuido entre el rango 6 y 8 de la escala, con lo que se afirma que también lo consideran importante.

Gráfica 23. Pregunta 7 preferencias de empaque



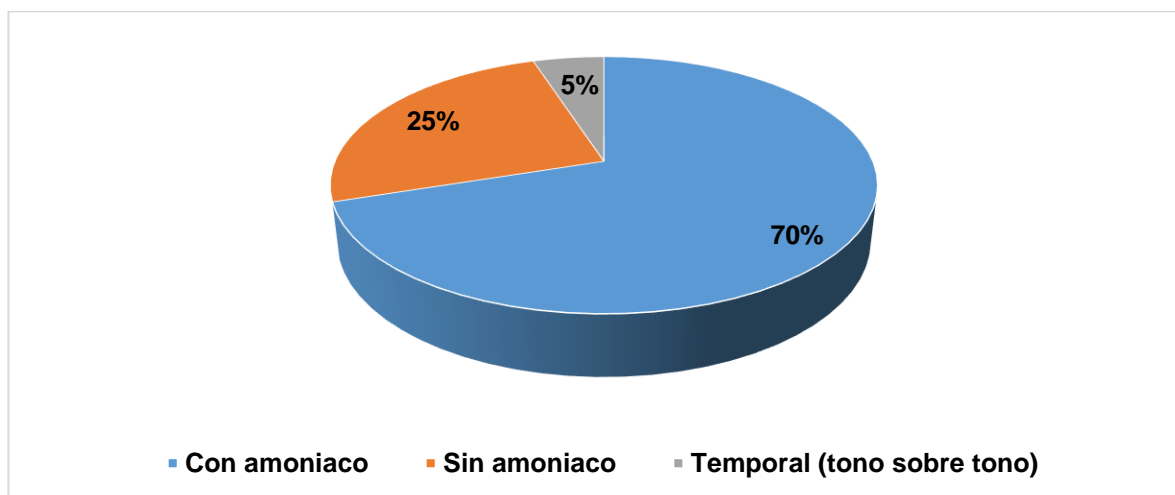
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 24. Pregunta 8 personalización de producto



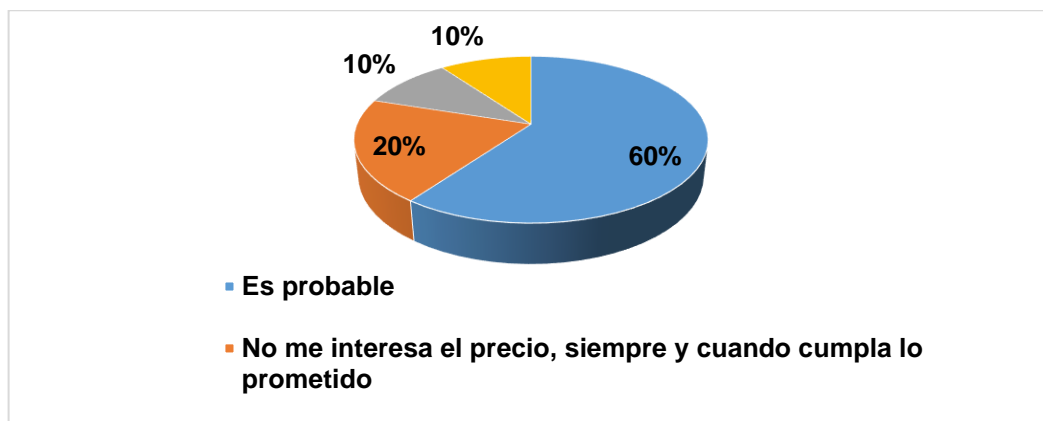
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 25. Pregunta 9 tipo de coloración



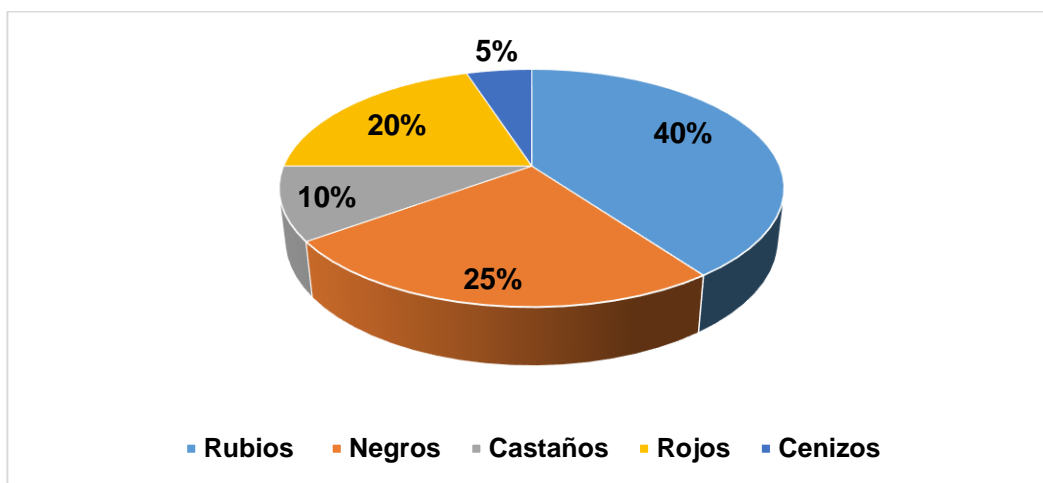
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 26. Pregunta 10 interés utilización de amoniaco



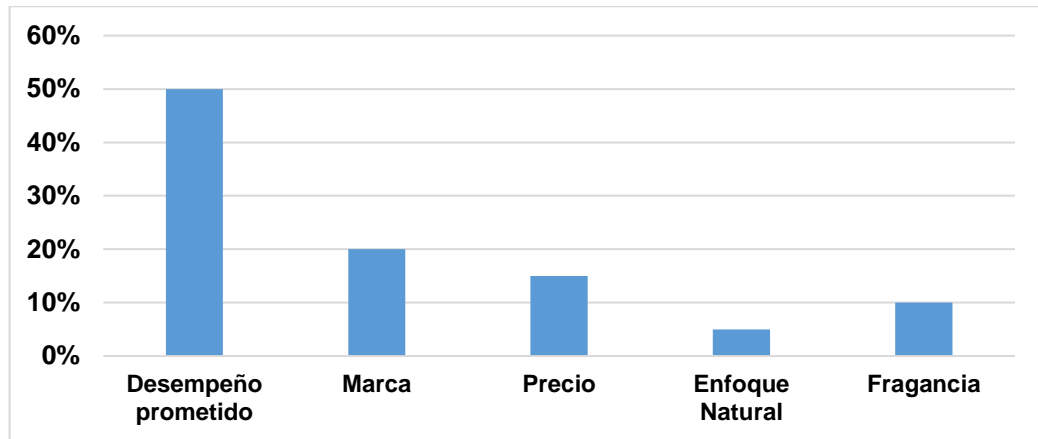
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 27. Pregunta 11 preferencia de tonos



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 28. Pregunta 12 factor de compra en tintes



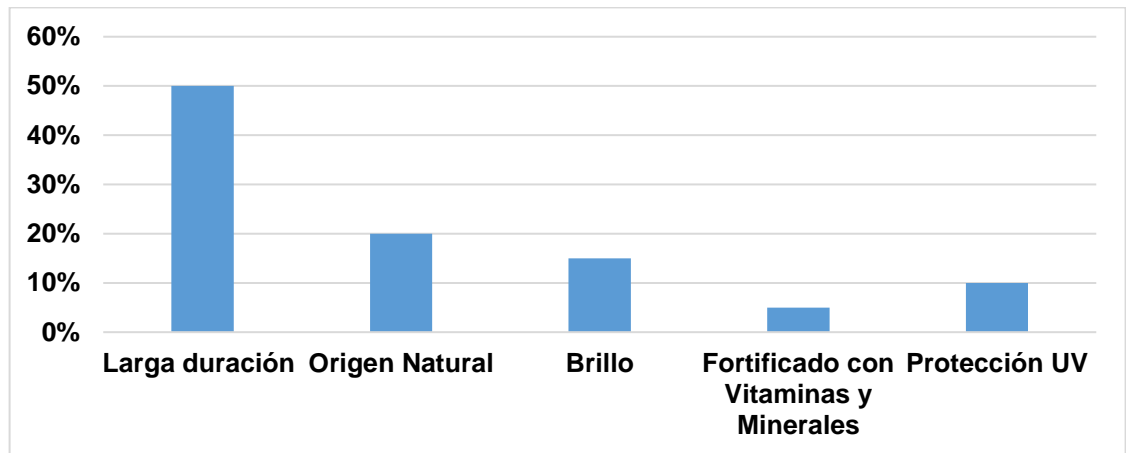
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 29. Pregunta 13 importancia de atributos



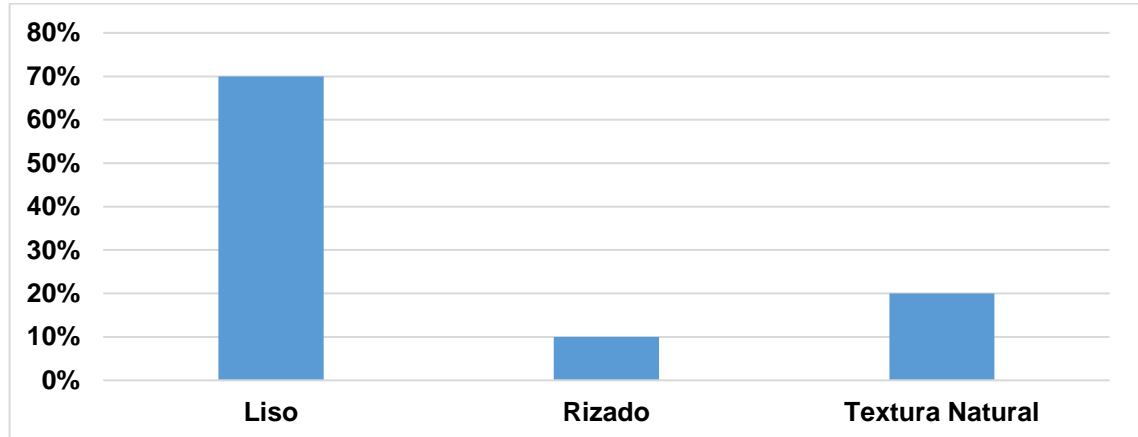
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 30. Pregunta 14 influencia de compra productos para peinado



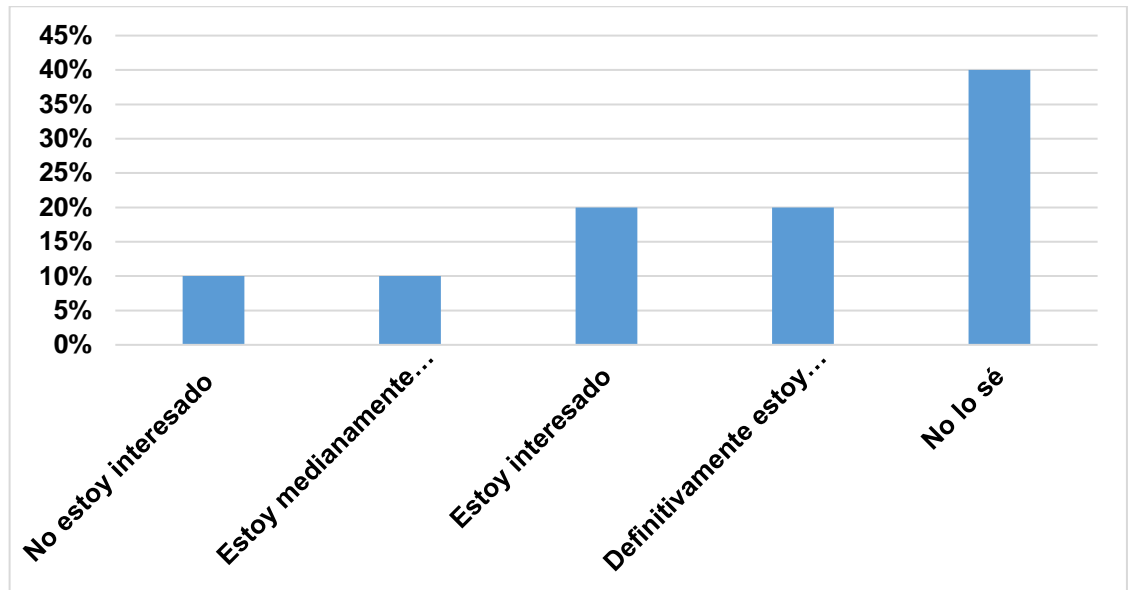
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 31. Pregunta 15 preferencia estilo de cabello



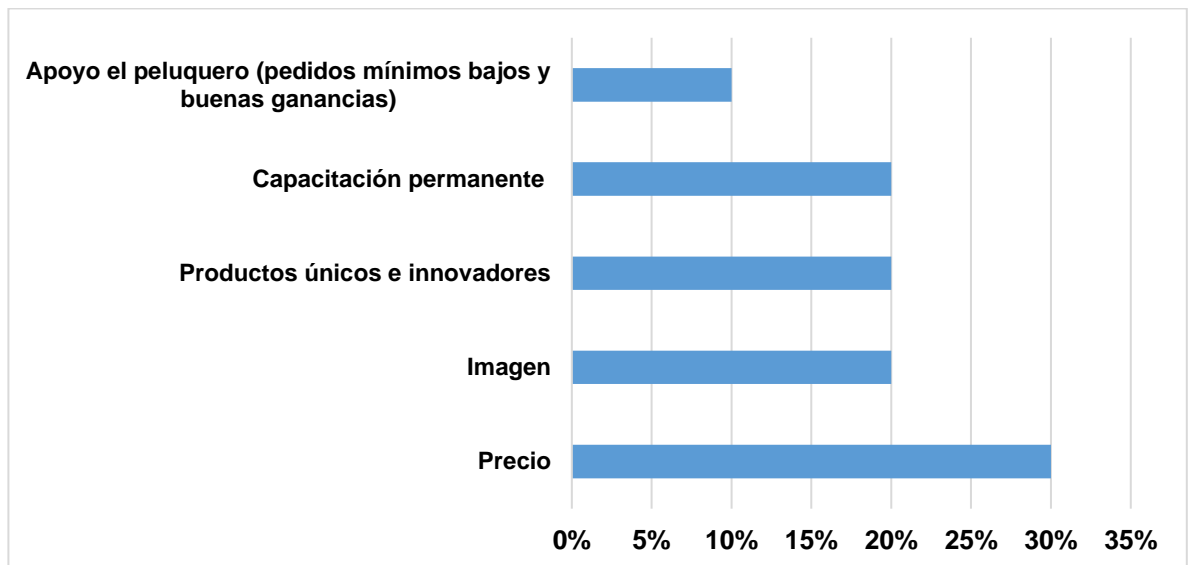
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 32. Pregunta 16 preferencia sobre nueva marca



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 33. Pregunta 17 factor de compra para nueva marca



Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Conclusiones del estudio de mercado

Derivado de los resultados obtenidos se confirma el potencial de la categoría cuidado capilar, en especial las líneas orientadas para uso profesional, esto teniendo en cuenta que el consumo promedio esta entre \$50.000 y \$100.000 y algunas con consumos superiores a los \$100.000 en productos para el cuidado capilar.

Por otro lado, se confirmó que las líneas más vendidas, son Champú y Acondicionador, lo que valida los tipos de productos que NATURPRO plantea fabricar, iniciando con Champú y Tratamientos capilares (acondicionadores y alisadoras), para luego continuar con coloración capilar y productos para el peinado.

De igual manera se puede evidenciar, que uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra de un producto capilar es el desempeño, por encima del precio y la marca; por consiguiente, esta es una oportunidad que NATURPRO debe aprovechar, garantizando el alto desempeño de sus productos, con una orientación natural y eco amigable, ya que el 75% de los encuestados manifestaron la importancia sobre el cuidado del medio ambiente. Esta orientación natural también se puede apoyar en la tendencia “libre de”, teniendo en cuenta que el “libre de sal” es la que presenta mayor interés dentro del segmento, seguida por libre de preservantes y sulfatos; ya que estas son las más conocidas por el gremio profesional. De igual manera se debe tener en cuenta que otro de los principales atributos que buscan los profesionales en un producto capilar es el de reparación de la fibra capilar maltratada.

Con respecto al tipo de empaque a utilizar, los profesionales prefieren los empaques transparentes, ya que estos permiten observar el aspecto y color del producto (lo que llama la atención a la vista), además de la ventaja que presenta al poder identificar el nivel de consumo del producto para determinar el momento exacto de la recompra.

Otro aspecto por resaltar es la tendencia a personalizar los productos, ya que el 70% de los peluqueros demuestran interés en ofrecer esta característica a sus clientes, al brindarles la posibilidad de prepararlo frente a ellos y teniendo en cuenta las características del cabello del usuario final.

Con respecto a la coloración capilar, el tipo de producto más utilizado es el tinte convencional (con amoniaco), pero hay una oportunidad fuerte con el tinte sin amoniaco; esto teniendo en cuenta que un gran porcentaje de los profesionales están dispuestos a pagar más por este tipo de coloración capilar desde que se garantice un desempeño, como mínimo, igual al del tinte con amoniaco, teniendo en cuenta que el primero causa menores daños a la fibra capilar y el usuario como tal (peluquero y cliente), además de las incomodidades que provoca en las vías respiratorias el uso de amoniaco. Los colores más utilizados son: rubio, negro y rojo; por consiguiente, estos son los colores con los que se debe iniciar el proceso de desarrollo y posterior comercialización.

Con respecto a los productos para el peinado (Styling), el principal claim que busca el estilista es el de larga duración.

Es de vital importancia desarrollar productos para alisar el cabello y su posterior sostenimiento, esto debido a que el 70% de las mujeres desean llevar el cabello con esta característica.

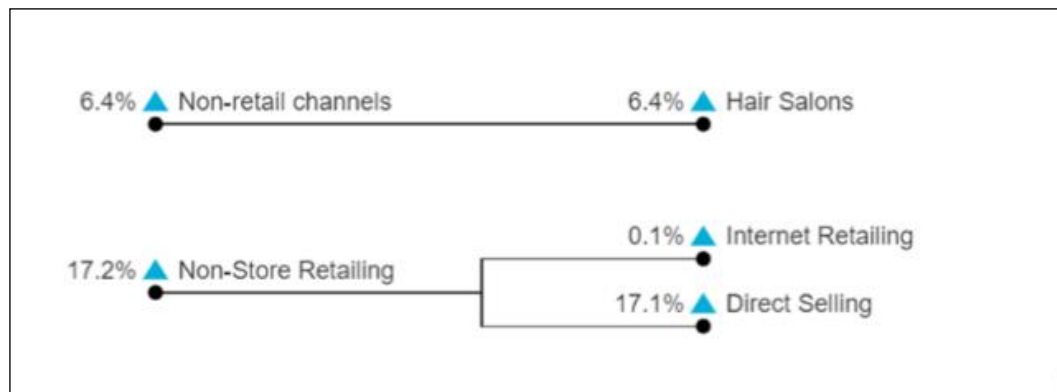
Por último, frente al lanzamiento de una nueva marca al mercado, como es el caso de NATURPRO, el 50% de los peluqueros están interesados en adquirirla, desde que los productos posean un buen desempeño; por lo tanto se deben realizar eventos de activación de marca con procesos demostrativos que permitan que los profesionales evidencien el buen desempeño de los productos, ya que estos influyen fuertemente la decisión de compra apoyados en el precio, innovación permanente y procesos de capacitación.

2.3. Canal de Distribución

Entre las decisiones más críticas que debe tomar la alta dirección en cualquier empresa se encuentran las relacionadas con los canales de marketing. Una de sus funciones más decisivas es lograr que los compradores potenciales se conviertan en clientes rentables. Los canales elegidos afectan todas las demás decisiones de marketing, por ejemplo, la estrategia de fijación de precios, que deberá contemplar los intermediarios involucrados dentro del proceso de distribución. (Kotler, 2012)

De acuerdo con el estudio presentado por Euromonitor en lo referente a canales de distribución para la industria de cuidado capilar, podemos afirmar que la venta directa con 17.1% y salas de belleza con 6.4%, constituyen canales representativos para la distribución de productos capilares (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017)

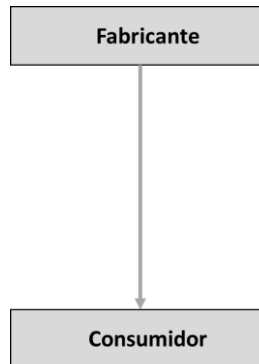
Figura 3. Canales de compra cuidado capilar



Fuente: Euromonitor

Para el caso puntual de NATURPRO, cuyo portafolio de productos está orientado al segmento profesional (peluquerías) en Medellín y su área metropolitana, se decidió inicialmente operar a través del canal directo, utilizando fuerza de venta propia.

Figura 4. Nivel de canal



Fuente: (Kotler, 2012)

Si bien pueden existir canales en la industria que maximicen la demanda a un menor costo, en nuestro caso se eligió la venta directa basados en la evaluación de los criterios principalmente de control y adaptación. La categoría de cuidado capilar se caracteriza por su alta competencia, canales como el retail y tiendas especializadas presentan barreras de entrada, difíciles de sortear para un emprendimiento. El retail, demanda un fuerte músculo financiero para poder obtener espacios que permitan a nuestros productos visibilizarse. Las tiendas especializadas, solo codifican productos que ya gozan de cierto reconocimiento en el mercado nacional o local.

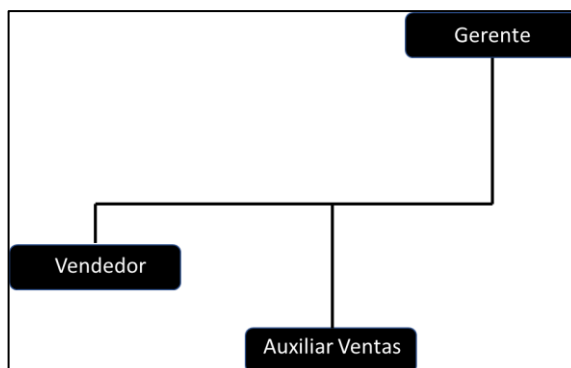
Por lo anterior, la fuerza de venta directa constituye nuestra alternativa inicial para colocar el portafolio de productos de NATURPRO en el mercado meta, adicionalmente este canal nos brinda la ventaja de recopilar más información acerca del segmento al cual estamos apuntando, así como también nos permite hacer mayor énfasis en los principales atributos con que cuenta cada uno de nuestros productos.

Teniendo en cuenta que la compañía definió como meta de penetración de sus productos, el 100% de los establecimientos que integran el mercado objetivo, lo cual está representado por 825 peluquerías, se estableció una proyección sobre el número de contactos que la fuerza de venta debe realizar para lograr que estos establecimientos codifiquen y consuman productos del portafolio NATURPRO. Tanto la metodología como la proyección que se realizó, se presentan en la sección referente al modelo comercial y plan de ventas.

2.4. Plan de Ventas

2.4.1. Estructura Comercial

Figura 5. Estructura fuerza de venta



Fuente: Elaboración Propia

Debido a que la empresa se encuentra hasta ahora en la fase de introducción al mercado, el área comercial se estructuró de manera básica, solo con los cargos de vendedor y auxiliar de ventas, reportando directamente a la gerencia, quien tendrá dentro de sus funciones el seguimiento y evaluación de la gestión comercial.

➤ *Rol Vendedor*

El vendedor tendrá como función principal la venta del portafolio de productos NATURPRO, adicionalmente deberá captar nuevos clientes (Peluquerías) para que prueben nuestros productos. La labor del vendedor se desarrollará en un 90% en campo, visitando clientes actuales y potenciales.

➤ *Rol Auxiliar de Ventas*

El auxiliar de ventas se encargará de garantizar a través de Telemarketing la recompra por parte de los clientes. Su labor se desarrollará 100% en nuestras instalaciones por lo tanto no tendrá que realizar desplazamientos.

2.4.2. Asignación Salarial y Modelo de Comisiones

Nuestra fuerza comercial presenta variación en la asignación salarial de acuerdo con el cargo. Para el cargo de vendedor se estipuló una asignación mensual de \$1.000.000, adicionalmente se estableció un modelo de comisiones el cual se liquida mensualmente previo al cumplimiento de los indicadores definidos por la gerencia.

Tabla 10. Modelo comisión vendedor

% CUMPLIMIENTO	% DE PAGO	MONTO \$
100	10	\$ 100.000
101-105	15	\$ 150.000
105-110	20	\$ 200.000
110 >	30	\$ 300.000

Fuente: Elaboración Propia

El cargo de auxiliar de ventas tiene una asignación salarial mensual de \$781.000. Buscando incentivar las ventas a través del cierre de negocios que garanticen la recompra de nuestros productos, se definió un modelo de comisiones similar al manejado para el cargo de vendedor, en este caso tanto los porcentajes de cumplimiento exigidos, como el porcentaje de pago establecido serán iguales a los estipulados para los vendedores. Las diferencias con respecto al modelo de comisiones empleado con los vendedores radican principalmente en la exigencia sobre la meta de venta mensual asignada por la gerencia, así como también difiere el monto del pago mensual al que pueden llegar previo cumplimiento de la meta, esto teniendo en cuenta que los salarios base sobre los que se aplican los porcentajes de pagos son diferentes.

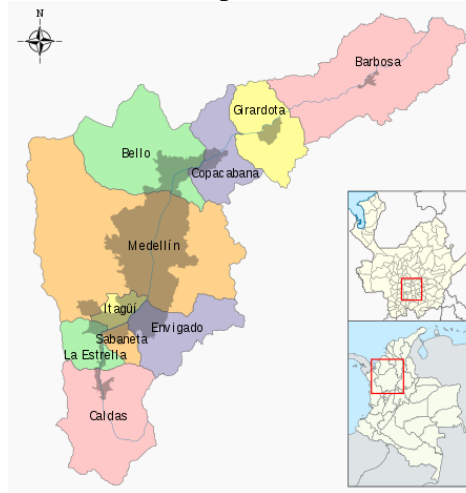
2.4.3. Modelo Comercial

Como se mencionó anteriormente, nuestros productos serán comercializados a través de fuerza de venta directa. De acuerdo con el objetivo sobre penetración de mercado, el número de peluquerías que se pretenden captar son (825), con lo cual se definió una metodología para la ejecución de visitas comerciales por parte de los vendedores, así como también se estableció el procedimiento que realizara el auxiliar de ventas para desarrollar el telemarketing con la base de clientes previamente visitados.

Para optimizar los tiempos empleados en desplazamientos entre cada visita, se georreferenciaron los territorios de ventas, en este orden de ideas cada vendedor tendrá asignada una zona en la cual desarrollará su gestión comercial. Las zonas establecidas son:

zona norte, compuesta por los municipios de Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa; Medellín, debido a su extensión será considerada como una sola zona; zona sur, donde encontramos los municipios de Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas. Para iniciar el proyecto contaremos con tres vendedores.

Figura 6. Área metropolitana Valle de Aburrá



Fuente: Wikipedia

Por política se definió que los vendedores deberán visitar 1 vez al mes cada establecimiento que registre como cliente, estas visitas tendrán como objetivo principal generar ventas de nuestros productos, así como también identificar oportunidades de mejora sobre los mismos. Se estipuló un tiempo de 20 minutos máximo para cada visita comercial y 20 minutos para desplazarse entre cada establecimiento ubicado en la zona que se esté trabajando, por lo tanto, se prevé que en 1 hora solo se podrán realizar 2 visitas comerciales, lo que al final de la jornada diaria de 8 horas representaría un total de 16 visitas. Se estableció que como mínimo cada vendedor deberá realizar 11 visitas diarias.

Para el caso del telemarketing, se estipuló que el auxiliar de ventas deberá llamar 1 vez al mes a cada cliente que previamente han visitado los vendedores. La llamada se realizará 15 días después de que el vendedor realizó la visita al cliente y tendrá un promedio de duración de 10 minutos. Se ha presupuestado que el auxiliar de ventas realice 33 contactos telefónicos diariamente. El contacto telefónico pretende generar ventas a través de la figura de recompra y al mismo tiempo realizar la gestión de mantenimiento al cliente.

En ambos tipos de contactos, tanto presencial como telefónico, la fuerza de venta tendrá como apoyo un guion de visita o llamada, este formato servirá para brindar mayor orden a nuestra gestión, optimizando el tiempo del contacto con el cliente, además que servirá para recopilar toda la información relevante que surja en nuestra visita, la cual apoyará la construcción de nuestra base de datos.

Como podemos observar en la siguiente tabla, de acuerdo con la frecuencia de contactos estipulados por política para cada cargo, mensualmente estaríamos cubriendo el total de establecimientos que integran el mercado objetivo (825).

Tabla 11. Frecuencia de contactos

FUERZA DE VENTA	TIPO DE CONTACTO	No PERSONAS	DIA	MES
VENDEDORAS	Presencial	3	33	825
TELEMARKETING	Telefónico	1	33	825

Fuente: Elaboración Propia

2.4.4. Proyección de Ventas

La proyección de ventas en una compañía es de las estimaciones más importantes que deberá tomar la gerencia o alta dirección. Su impacto es transversal sobre las demás áreas de la compañía, de acuerdo con el volumen de venta que se espera realizar, el resto de las áreas deberán elaborar sus respectivos planes operativos, garantizando los diferentes recursos necesarios para el logro de los objetivos de venta.

“Todos los pronósticos se desarrollan a partir de una de estas 3 fuentes de información existentes: lo que la gente dice, lo que la gente hace y lo que la gente ha hecho”. (Kotler, 2012) Para el caso de NATURPRO, por tratarse de una empresa nueva la cual no cuenta con datos históricos, la proyección de ventas se realizó tomando como insumo la opinión de expertos, lo cual haría parte de lo que la gente dice.

Como se anotó anteriormente, se construyó con un experto el estimado del consumo aparente que puede tener una peluquería. Una vez identificado el consumo aparente por peluquería y teniendo en cuenta el número de establecimientos que conforman el mercado objetivo (825), podemos estimar la cantidad de unidades por producto que se demandaría.

Tabla 12. Demanda mercado objetivo

PRODUCTO	UNIDAD/MES
Champú libre de Sal	12375
Acondicionador cabello normal	12375
Tratamiento reparación instantánea	9900
Cera capilar fijación extrafuerte	8250
Tratamiento tono sobre tono	16500
Tintura capilar	33000
Alisadora capilar	8250

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el consumo aparente por producto, el punto de equilibrio en unidades mes y la cantidad de establecimientos que integran el mercado objetivo (825), se definió el número de unidades que NATURPRO espera vender por cada uno de los productos. Sobre esta proyección se tuvo en cuenta, las variaciones en ventas que mensualmente presenta la industria.

Tabla 13. Proyección ventas unidades Año 1

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Champú libre de Sal	1.971	2.217	2.463	2.956	5100	5610	5100	4845	5610	5100	5865	6630
Acondicionador cabello normal	3.546	3.989	4.433	5.319	6100	6710	6100	5795	6710	6100	7015	7930
Tratamiento reparación instantánea	2.387	2.686	2.984	3.581	5100	5610	5100	4845	5610	5100	5865	6630
Cera capilar fijación extrafuerte	2.417	2.719	3.021	3.625	5100	5610	5100	4845	5610	5100	5865	6630
Tratamiento tono sobre tono	3.105	3.493	3.881	4.657	7100	7810	7100	6745	7810	7100	8165	9230
Tintura capilar	2.955	3.324	3.693	4.432	6200	6820	6200	5890	6820	6200	7130	8060
Alisadora capilar	356	401	446	535	3100	3410	3100	2945	3410	3100	3565	4030

Fuente: Elaboración Propia

Definido el número de unidades que mensualmente se proyectan vender y el precio de venta al público para cada producto, podemos conocer el valor en dinero que representan las ventas mensualmente.

Es indispensable aclarar que, durante los 2 primeros meses de venta, se espera que estas se encuentren por debajo del punto de equilibrio. Para el mes 3, se proyecta que las ventas puedan alcanzar el punto de equilibrio, con lo cual la empresa estaría cubriendo sus gastos. En el mes 4 se espera un incremento del 20% sobre el número de unidades vendidas con respecto al mes anterior y para el mes 5 esperamos alcanzar ventas sobre el número de unidades mínimas proyectadas. Desde el mes 6 al mes 12, se presentan variaciones mensualmente de acuerdo con la dinámica comercial propia de cada mes, donde el mayor incremento se refleja en diciembre con un 30% más de unidades a vender para cada producto. (Ver anexos)

Con respecto al precio, el incremento anual a partir del año 2 se definió en el 3%, esto tomando como referencia las proyecciones del banco de la república sobre el IPC hasta el año 2028. El incremento proyectado para el precio podrá ser modificado en algunos productos en caso de identificar acciones de la competencia u oportunidades en nuestro mercado objetivo.

2.4.5. Fijación y política de precios

“La importancia sobre la correcta definición del precio radica principalmente en que este, tiene la capacidad de comunicar al mercado el posicionamiento de valor que se desea para un producto o marca”. (Kotler, 2012)

A continuación, se describe el proceso realizado para la definición de la política de precios, con los cuales saldrá al mercado nuestro portafolio de productos.

- *Selección de la Meta que persigue la fijación de precio:* para esta etapa inicial de nuestro emprendimiento, nuestra meta será de supervivencia, lo anterior teniendo en cuenta el alto número de competidores con que cuenta la industria.
- *Determinación de la Demanda:* tomando como referencia la investigación de mercado aplicada sobre el mercado potencial, inferimos que la demanda del segmento es sensible al precio, esto teniendo en cuenta que uno de los factores determinantes sobre la decisión de compra en los profesionales de belleza es el precio de los productos ofrecidos.
- *Calculo de Costos:* “los costos de producción pueden tomar dos formas, fijos y variables. Los costos fijos, son aquellos que no varían de acuerdo con la producción o ingresos por ventas. Los costos variables, son aquellos que varían directamente con el nivel de producción”. (Kotler, 2012)

En nuestro caso, debido a que trabajaremos bajo el modelo de maquila, el costo variable estará representado por el costo full service entregado por Latín France, aliado estratégico encargado de la producción o fabricación. De acuerdo con lo anterior, presentamos a continuación los costos variables definidos para los productos que integran nuestro portafolio.

Tabla 14. Costos variables

PRODUCTO	PRESENTACIÓN (contenido)	COSTO FULL SERVICE
Champú libre de Sal	400 ml	\$ 5.640
Acondicionador cabello normal	300 ml	\$ 5.288
Tratamiento reparación instantánea	350 ml	\$ 6.580
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	\$ 5.640
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	\$ 5.217
Tintura capilar	60 ml	\$ 3.525
Alisadora capilar	200 ml	\$ 7.050

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos para nuestros productos se calcularon teniendo en cuenta los gastos fijos en que deberá incurrir la empresa para su correcto funcionamiento, así como también el número de unidades mínimas que se proyectaron para venta mensualmente de cada uno de nuestros productos.

Tabla 15. Gastos fijos

CONCEPTO	VALOR MES
Arriendo Casa (Oficina - Bodega)	\$ 800.000
Servicios Públicos	\$ 280.000
Energía	\$ 100.000
Agua	\$ 60.000
Telefonía + Internet	\$ 120.000
Nomina (Cargos)	\$ 15.140.812
Gerente (1)	\$ 3.080.000
Director Técnico (1)	\$ 1.500.000
Auxiliar de Almacén (1)	\$ 1.313.604
Vendedoras (3)	\$ 4.620.000
Auxiliar de Ventas (1)	\$ 1.313.604
Auxiliar Contable (1)	\$ 1.313.604
Contador Externo (1)	\$ 2.000.000
TOTAL, GASTOS MES	\$ 16.220.812

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Unidades mínimas proyectadas

PRODUCTO	UNIDADES MÍNIMAS PROYECTADAS MES
Champú libre de Sal	5100
Acondicionador cabello normal	6100
Tratamiento reparación instantánea	5100
Cera capilar fijación extrafuerte	5100
Tratamiento tono sobre tono	7100
Tintura capilar	6200
Alisadora capilar	3100

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los costos variables y fijos para cada uno de nuestros productos, se determinó el costo unitario para los mismos, el cual es producto de la sumatoria de ambos costos.

Tabla 17. Costo unitario

PRODUCTO	PRESENTACIÓN (contenido)	COSTO UNITARIO
Champú libre de Sal	400 ml	\$ 8.821
Acondicionador cabello normal	300 ml	\$ 7.947
Tratamiento reparación instantánea	350 ml	\$ 9.761
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	\$ 8.821
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	\$ 7.502
Tintura capilar	60 ml	\$ 6.141
Alisadora capilar	200 ml	\$ 12.283

Fuente: Elaboración propia

- *Análisis de Precios Competidores:* como punto de referencia para la fijación de nuestros precios, realizamos un comparativo con los principales competidores, sus productos y respectivos precios, información que se puede observar a continuación en la tabla (precio competencia).
- *Elección Método de Fijación de Precios:* una vez identificada la demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores, nuestra empresa puede elegir el precio para sus productos. Para la determinación del precio se estipulo trabajar bajo el método de fijación con base en la competencia. “Este método es muy popular, especialmente cuando los costos son difíciles de medir, además que los precios de la competencia pueden constituir un referente de la industria”. (Kotler, 2012)

Tabla 18. Precio competencia

PRODUCTO	EMPRESA	PRESENTACIÓN	PRECIO
Champú libre de Sal	Recamier	300 ml	\$ 8.675
	Capilletnika	250 ml	\$ 11.692
	Salón Express	200 ml	\$ 7.352
Acondicionador cabello normal	Recamier	300 ml	\$ 8.675
Tratamiento reparación instantánea	Marcel France	350 ml	\$ 11.557
	Capilletnika	300 ml	\$ 11.692
		500 ml	\$ 16.222
	Frutos del paraíso	440 ml	\$ 19.162
Cera capilar fijación extrafuerte	Rivelli	200 ml	\$ 9.918
	Recamier	200 ml	\$ 17.184
Tratamiento tono sobre tono	Luxury	300 ml	\$ 11.692
		30 ml	\$ 2.241
	Marcel France	270 ml	\$ 8.979
Tintura capilar	Bonsua	60 ml	\$ 7.410
	Marcel France	60 ml	\$ 8.900
Alisadora capilar	Cosmelider	200 ml	\$ 40.000
	Jema	120 ml	\$ 59.143

Fuente: Elaboración propia

- *Selección del Precio Final:* como resultado del anterior proceso, presentamos finalmente el precio estipulado para cada uno de nuestros productos. Como se mencionó anteriormente, nuestros precios tienen como marco de referencia los precios manejados en la actualidad por los competidores seleccionados.

Tabla 19. Precio por producto

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
Champú libre de Sal	\$ 11.600
Acondicionador cabello normal	\$ 8.600
Tratamiento reparación instantánea	\$ 11.500
Cera capilar fijación extrafuerte	\$ 10.500
Tratamiento tono sobre tono	\$ 9.000
Tintura capilar	\$ 7.500
Alisadora capilar	\$ 40.000

Fuente: Elaboración propia

Con los precios ya definidos para nuestros productos y los costos unitarios plenamente identificados, podemos calcular el margen que cada producto puede generar a la compañía. En promedio el portafolio de productos NATURPRO tiene un margen del 24%. Los productos que mayor margen presentan son la Alisadora Capilar (69%) y el Champú Libre de Sal (24%), contrario a esto el Acondicionador de Cabello Normal con tan solo el (8%) es el producto con menor margen.

Tabla 20. Margen por producto

PRODUCTO	PRESENTACIÓN (contenido)	MARGEN PRODUCTO
Champú libre de Sal	400 ml	24%
Acondicionador cabello normal	300 ml	8%
Tratamiento reparación instantánea	350 ml	15%
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	16%
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	17%
Tintura capilar	60 ml	18%
Alisadora capilar	200 ml	69%

Fuente: Elaboración propia

Para complementar nuestro proceso de asignación de precios, se determinó para cada producto su punto de equilibrio, el cual constituye el número de unidades por mes que se deben vender, donde la empresa no registraría pérdidas ni ganancias.

Tabla 21. Punto de equilibrio

PRODUCTO	PRESENTACIÓN (contenido)	PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES MES
Champú libre de Sal	400 ml	2.722
Acondicionador cabello normal	300 ml	4.898
Tratamiento reparación instantánea	350 ml	3.297
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	3.338
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	4.288
Tintura capilar	60 ml	4.081
Alisadora capilar	200 ml	492

Fuente: Elaboración propia

2.5. Promoción del producto o servicio

Conscientes de la importancia que tiene la comunicación de la propuesta de valor definida dentro del segmento objetivo, se estableció para el primer año de operación un presupuesto de \$30.000.000 destinado a la realización de acciones de marketing y publicidad.

Tanto las acciones para promoción del producto, como las piezas publicitarias, estarán alineadas con el siguiente Brief:

➤ Grupo objetivo

Nuestro público objetivo está compuesto por Estilistas, hombre o mujeres, los cuales cada día ganan mayor relevancia, debido a que se han convertido en asesores de imagen influenciando con su conocimiento y experiencia al cliente final.

Para mayor comprensión del público objetivo lo hemos segmentado por rango de edades, a continuación, presentamos los perfiles elaborados con los gustos, metas, aspiraciones y comportamiento en consumo de medios identificados:

Figura 7. Rango 18-30 años



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Rango 31-45 años



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Rango +45 años



Fuente: Elaboración propia

➤ **Canales de distribución**

Venta directa a través de visitas por vendedores y telemarketing.

➤ **Promoción al cliente:**

Se realizará a través de capacitaciones sobre diversos temas de interés y actualidad en la industria, complementado con eventos de activación en las peluquerías, los cuales tendrán como objetivo incentivar la demanda por nuestros productos.

➤ **Comportamiento por destacar**

Los productos de la marca NATURPRO, se caracterizan por poseer un desempeño de alto nivel gracias a su contenido de activos derivados de fuentes naturales, además orienta sus procesos hacia metodologías sostenibles lo que se traduce en el menor consumo de energía posible.

Nuestro elemento diferenciador es “productos de alto desempeño con activos de origen natural”.

➤ Definición del problema

Debido a que actualmente los cabellos se someten a múltiples procesos físicos, químicos y/o térmicos, se provocan daños permanentes en la integridad de la fibra capilar, situación que genera una enorme preocupación por la necesidad de poseer una apariencia física agradable.

Existe una necesidad constante del cambio de look, ya sea para obtener un nuevo estilo o potencializar el actual, por consiguiente, los consumidores siempre están en la búsqueda de productos para el cambio de la estructura capilar (coloración y styling)

➤ Definición

Teniendo en cuenta lo anterior, el uso de productos orientados a prevenir o recuperar la salud del cabello, así como aquellos que permitan cambiar de estilo o mejorar la imagen de las personas, muestran una tendencia creciente, esto se traduce en una gran oportunidad de negocio.

➤ Posicionamiento

NATURPRO será una marca reconocida en el mercado colombiano por sus productos cosméticos de alto desempeño derivados de materias primas provenientes de fuentes naturales renovables. Este enfoque botánico será nuestro diferenciador ante el resto de los competidores de la industria, posicionando nuestra marca como la opción más saludable y segura para lucir siempre mejor.

➤ Promesa básica

“Naturalmente Confiable”. Esta promesa principal se convierte en el slogan de la marca.

A continuación, se muestra una infografía que también sirve como punto de referencia para el desarrollo de las piezas publicitarias, ya que describe claramente la razón de ser de la compañía.

Figura 10. Infografía NATURPRO



Fuente: Elaboración propia

2.5.1. Plan de medios

Categoría: Capilar, especialmente sector profesional.

Productos: champús, acondicionadores, tratamientos, productos para el peinado (agentes de styling), coloración capilar, tratamientos para la caída del cabello, permanentes y alisadoras.

Objetivo de marketing: Crear el posicionamiento de marca orientado al enfoque natural de los productos y su alto desempeño.

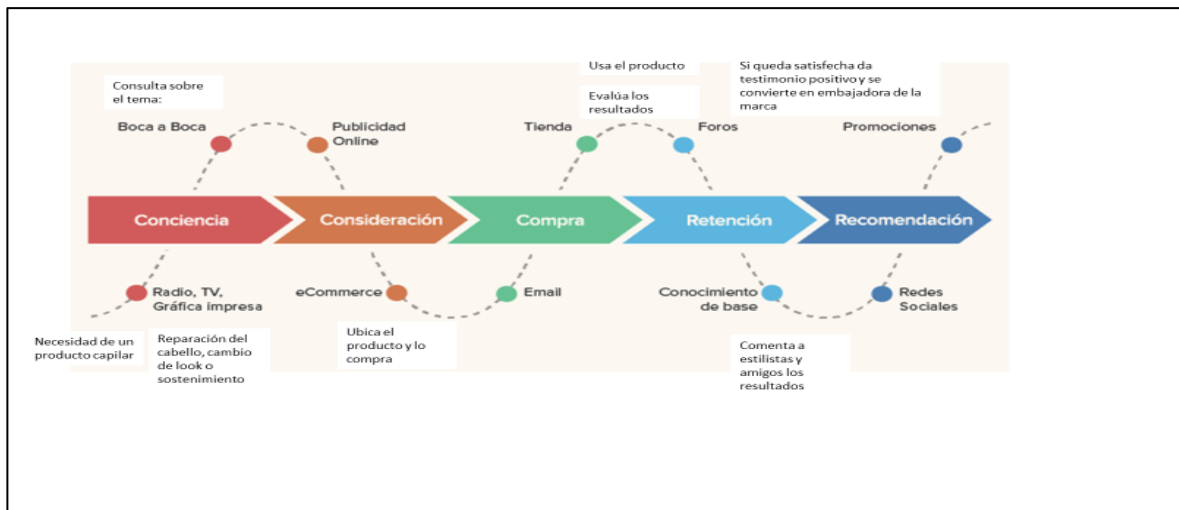
Objetivo de comunicaciones: Dar a conocer los productos y sus beneficios, haciendo énfasis en nuestro diferencial, destacando que en la elaboración de estos se usan materias primas provenientes de fuentes naturales, posicionando la marca NATURPRO como la opción más saludable y segura para lucir siempre mejor.

Medios: Nuestra estrategia de comunicación se enfocó hacia el alcance, tratando de obtener la mayor penetración del mensaje dentro del público objetivo. Teniendo en cuenta el manejo de la industria sobre la publicidad, se seleccionó medios digitales y canales directos para comunicar nuestra propuesta de valor.

El plan de medios se estructuró con un componente de BTL, ya que utilizaremos canales directos para comunicarnos con los usuarios, tales como: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, redes sociales, página web, blogs, entre otros, los cuales en muchos de los casos pueden ser gratuitos. Esto permite involucrar directamente a los consumidores, acercándonos a ellos para generar un proceso de activación de marca exitoso, que convierta a NATURPRO en parte de sus vidas, generando sensaciones placenteras, de igual manera con el proceso BTL es posible obtener una retroalimentación más precisa y en menor tiempo. (Esan, 2015)

Customer Journey: como insumo para la toma de decisiones sobre las acciones de marketing y publicidad que se definieron, se elaboró el Customer Journey, herramienta que presenta de manera gráfica el proceso de compra de un cliente sobre los productos capilares, mapeando los diferentes puntos de contacto sobre los que debemos trabajar.

Figura 11. Customer Journey



Fuente: Surey Gizmo

Buyer persona: con el fin de definir claramente la audiencia que queremos atraer y convertir en clientes, se realiza una representación semi-ficticia de nuestro cliente ideal, en este caso un peluquero de la ciudad de Medellín. Esto nos ayudara a humanizar y entender con mayor detalle el público objetivo.

Figura 12. Buyer persona.

GIOVANNY PEREZ		
41 años		
Perfil: Estudió peluquería profesional y a realizado estudios técnicos en belleza y salud del cabello Casado con 2 hijas una en la Universidad y una en el colegio, su trabajo es de martes a Domingo , descansa los días lunes Le gusta montar bicicleta.	Un día en su vida Geovanni se levanta a las 4:30 a.m. Abre su peluquería a las 6:00 a.m., entre turnos y horas valle visita las redes sociales, lee blogs y noticias. En su peluquería trabajan 2 estilistas y 1 persona de manicure y pedicura. El realiza la compra de los productos pero se apoya en las recomendaciones de su personal. Atiende los proveedores en cualquier momento del día entre turnos. A las 8 p.m. cierra el negocio, y se va para su casa a descansar y compartir con su familia.	Objeciones habituales: No confía en algunos productos porque no cumple con las bondades que ofrece. Falta de capital para abrir la nueva sucursal. Alta rotación del personal.
Otras características: La peluquería es propia hace 10 años , pero tiene una experiencia de 20 años Le gusta leer sobre innovación en productos para el cabello Lee blogs especializados en nuevos estilos de corte y color. Lee el periódico 3 veces a la semana. Le gusta comprar directo al vendedor ya que se guía mucho por las recomendaciones y la prueba de los productos.		Objetivos cuando se escoge LOA Mayor rentabilidad de su negocios gracias a que el producto le ofrece un rendimiento mayor en relación costo – beneficios. Incrementar la rentabilidad de sus clientes ya que el producto le ofrece un excelente beneficio. Brindarle una experiencia mayor a sus clientes ya que cambia de look y restaura el cabello.
	Retos: Adquirir más conocimientos en el sector capilar. Abrir una sucursal de la peluquería en el Poblado. Tener mayor reconocimiento en el gremio de peluquerías y estilistas. Tener un equipo sólido que le permita a los clientes ser más fieles.	

Fuente: Elaboración propia con base a Metodología Buyer Persona

Barreras identificadas: Dentro de las barreras de mayor relevancia para nuestros productos en la industria, encontramos las siguientes:

- *Canales de Distribución:* Donde podemos evidenciar que los supermercados y los pequeños establecimientos acaparan el 40%, le sigue la venta directa a domicilio que constituye en Colombia en un poco más del 15% de la distribución, luego le siguen las farmacias y droguerías con un 13%, seguido por los almacenes por departamentos con un 11,8% y las cadenas de tiendas especializadas con un 10,3%; (Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia, 2017).
- *Confianza en la eficiencia del producto y desconocimiento de la marca:* Este es uno de los principales retos que tendremos con nuestros productos, ya que, por el posicionamiento y despliegue de marca de nuestros competidores, este es uno de los aspectos donde debemos enfocar nuestros esfuerzos de marketing y comunicación, buscando tener unos niveles altos de alcance y frecuencia en nuestras estrategias de comunicación.
- *Posicionamiento de los competidores:* En este segmento del mercado existe la presencia de competidores fuertes, principalmente multinacionales que poseen un gran musculo financiero que les permite realizar campañas publicitarias bastante agresivas.

Insight del consumidor: Temor a cambiar el producto habitual, por falta de confianza en los resultados.

Evitar el uso de productos con materias primas sintéticas para evitar el riesgo que estas representan para la salud.

Insight cultural: Los cambios radicales (tintura, cepillado, planchado, decoloración etc.) del pelo son dañinos para el mismo.

Todo lo natural es saludable y no genera ningún riesgo

Brand truth: Cabello saludable gracias a su contenido de principios activos de origen natural, sin riesgos para la salud.

Piezas publicitarias: Para posicionar la marca de una manera rápida se utilizarán varios tipos de piezas publicitarias, bajo la modalidad BTL y partiendo de la información suministrada en el Brief. A continuación, se mencionan algunas:

- **Material impreso:** (afiches, flyers, plegables, tarjetas cuadradas): serán utilizado por los vendedores en sus visitas comerciales, también servirán como material de apoyo para los eventos de activación programados. Los plegables tendrán como contenido los principales atributos de nuestros productos, será manejado en presentación de 3 cuerpos. Las tarjetas cuadradas con nuestra marca y portafolio de productos podrán ubicarse en los puestos de trabajo de cada peluquero, generando recordación. (Ver anexos 1, 2 y 3).
- **Publicidad exterior:** puntualmente se trabajará con Merchandising, para lo cual se definió marcar gorros y guantes con la marca NATURPRO, estos serán utilizados en las activaciones y capacitaciones.
- **Material digital:** trabajaremos páginas web y redes sociales, la principal ventaja de este tipo de publicidad es su facilidad para segmentar por los diversos criterios demográficos, así como también el acceso a métricas con información de calidad para la toma de decisiones. Nuestra página web se proyectó bajo la modalidad responsive o adaptativa, lo que permite una correcta visualización de esta en cualquier dispositivo electrónico: computadoras, tabletas, celulares.

Derivado del Buyer Persona se construyó la siguiente matriz de contenidos dirigida al segmento profesional.

Tabla 22. Matriz contenido WEB

BUYER PERSONA	LINEAS TEMATICAS	TITULO DE ARTICULOS	E-BOOK, LANDING PAGE, CALL TO ACTION
Peluquero	Generalidades en el área capilar	Conoce como está compuesta la estructura capilar	Beneficios de la Keratina en la reparación capilar
		Principales procesos para lograr una reparación capilar	
		Una nueva tendencia: Productos capilares naturales	
	Tendencias en productos capilares	Descubra la mejor alisadora para los diferentes tipos de cabello	Los 10 Principios activos más comunes en los productos capilares
		Beneficios de productos naturales Vs convencionales	
		Tratamientos de acuerdo con el tipo de cabello	
	Procesos térmicos y químicos	Alisadora de Keratina, principios y funcionamiento	Efectos adversos en el uso de formol en procesos térmicos
		Procesos térmicos en el cabello: beneficios y desventajas	
		Procesos químicos en el cabello, que tan dañinos son	
		Mantenimiento del cabello liso prolonga su efecto	

Fuente: Elaboracion propia

La página web se diseñó con contenidos de atracción por medio de blogs, newsletter y si es posible mailings, que faciliten el aumento de su tráfico, convirtiendo visitantes en leads, tomando sus datos para ingresarlos en nuestra base, teniendo la posibilidad de compartirles información de interés. Luego de tener acceso con algunos de los contenidos e ingresar los datos, el cliente será remitido a una landing page que debe contar con las siguientes características: título atractivo, contenido que invite a seguir leyendo, formulario de recolección de datos, llamados a la acción y posibilidad de ser compartido.

La información debe ser clara y concisa, sin distractores (no hay menú), el formulario puede ser de auto llenado a partir de alguna red social. Al final llevarlo a una thank you page (página de agradecimiento). Se aclara que la landing page no

busca generar una compra, su principal objetivo es conseguir información cualificada del contacto para luego ofrecerle contenidos de interés.

Las redes sociales nos ayudaran a maximizar el alcance de los contenidos definidos. En la actualidad las redes sociales se han convertido en un forma ágil y eficiente de dar a conocer la marca y los productos. Un aspecto muy importante es la facilidad que brinda para obtener datos relevantes de los usuarios interesados, esta información permite tener acceso a las principales preferencias de estos y así posibilita la creación de publicidad mucho más atractiva. Se decidió crear una fan page en Facebook y cuentas en Instagram y Twitter, con las cuales se interactuará permanentemente con el público objetivo.

Facebook: Permitirá la creación de un perfil propio donde se compartirán imágenes, tips, videos y breves testimonios de usuarios beneficiados por la utilización de los productos.

Twitter: Se creará un perfil que servirá como medio de comunicación inmediata con los seguidores que permitirá entregar mensajes rápidos de nuevos lanzamientos y comunicación de eventos y sesiones de grupo y consejos por parte de los profesionales. Enlazando a los usuarios con la página propia y todo su contenido.

Instagram: Permitirá la publicación principalmente de imágenes promocionales de los productos y de igual manera, fotos de usuarios reales luciendo resultados obtenidos con los consejos y la asesoría brindada en la página.

YouTube: Servirá como plataforma de apoyo mediante la creación de un canal que facilitará el acceso al contenido visual que incluye las sesiones realizadas por los profesionales en las capacitaciones, tips de uso de los productos capilares y testimonios de los participantes.

2.5.2. Promoción de ventas

Para la promoción de los productos, se programó la realización de las siguientes actividades en las que el protagonista es el peluquero:

- Evento de lanzamiento: se consideró realizar un evento con convocatoria cerrada para un número de 50 peluqueros distribuidos entre Medellín y el área metropolitana. El gancho para motivar la asistencia al evento será una capacitación dictada por un reconocido estilista a nivel nacional, quien además del tema central de su intervención, presentara cada uno de los productos que integran nuestro portafolio, resaltando nuestra promesa de valor.

- Activaciones en peluquerías: se programó la realización de tomas en las principales peluquerías del segmento objetivo, en estas, se realizarán demostraciones sobre el desempeño de nuestros productos tanto a peluqueros como a usuarios finales.
- Capacitaciones: de acuerdo con la experiencia que tenemos sobre las preferencias y expectativas en general de los peluqueros, podemos afirmar que tienen un gran interés en actualizarse sobre las tendencias de la industria, por lo anterior, se estableció realizar una serie de capacitaciones en temas capilares.

2.5.3. Empaque

El empaque se diseñó en función de las características del producto a envasar y los requerimientos de aplicación de este, por lo tanto, se debe tener en cuenta el tipo de material, el cual no debe interferir con la estabilidad de la mezcla envasada (Ej. para botellas transparentes PET, PVC, PETG, PLA; para botellas no transparentes HDPE, PP, PHA; para frascos transparentes PS, PETG, PC, SAN, PMMA; etc.). También se consideró su forma de uso (pulverizador, botella, tubo, pote, etc.), determinando las propiedades críticas que pueden afectar al envase o el producto.

Son múltiples los factores que influyen en la estabilidad de un cosmético: químicos (pH, electrolitos y oxígeno), físicos (T^a , luz, gravedad), microbiológicos (microorganismos y enzimas). Por esto es de vital importancia tener en cuenta la interacción envase-producto (recomendable en todos los envases) estanqueidad y fugas (recomendable en todos los envases en los que haya cierres o juntas) y resistencia al impacto por caída (recomendable en todos los envases). Estos parámetros deben ser debidamente controlados para no afectar la estabilidad del producto.

El diseño de la etiqueta se guio por los parámetros descrito en el Brief, según las regulaciones de la entidad sanitaria que rige nuestro país (INVIMA), debe contener la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Nombre o razón social del fabricante o del responsable de la comercialización del producto cosmético.
- Nombre del país de origen.
- El contenido nominal en peso o en volumen.
- Las precauciones particulares de empleo.
- El número de lote o la referencia que permita la identificación de la fabricación.
- El número de Notificación Sanitaria Obligatoria NSO.
- La lista de ingredientes precedida de la palabra “ingredientes”.

Figura 13. Muestra etiquetado



Fuente: Elaboración propia

Para los casos en que el tamaño del producto no permita incluir la etiqueta con todos los requisitos exigidos, esta debe contener como mínimo:

- El nombre del producto.
- El número de Notificación Sanitaria Obligatoria.
- El contenido nominal.
- El número de lote.
- Las sustancias que impliquen riesgo sanitario, si aplica.

Si se considera conveniente la etiqueta puede contener mayor información como: indicaciones, beneficios del producto (bondades y proclamas), esto dependiendo del tipo de producto. (Invima, 2015)

3. Producción

3.1. Especificaciones del producto

Las especificaciones exigidas dependen del tipo de producto y son reguladas por el Invima según lo descrito en la resolución 1482 del 2012, en cuanto a las características microbiológicas aplica la siguiente especificación:

Tabla 23. Especificación INVIMA

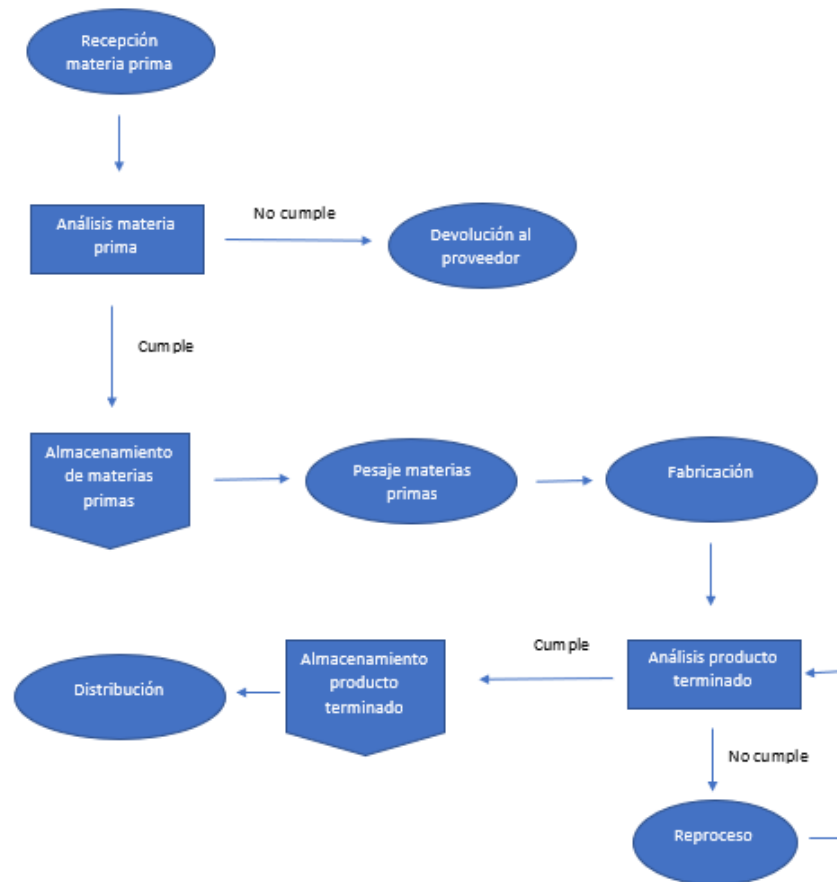
ÁREA DE APLICACIÓN Y FASE ETARIA	LÍMITES DE ACEPTABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">▪ Productos para uso en infantes (hasta 3 años)▪ Productos para uso en área de ojos.▪ Productos que entran en contacto con las membranas mucosas.	<ul style="list-style-type: none">a. Recuento de microorganismos mesófilos aerobios totales. Límite máximo 5×10^2 UFC/g ó ml.b. Ausencia de <i>Pseudomonas aeruginosa</i> en 1 g ó ml.c. Ausencia de <i>Staphylococcus aureus</i> en 1 g ó ml.d. Ausencia de <i>Escherichia coli</i> en 1 g ó ml.
<ul style="list-style-type: none">▪ Demás productos cosméticos susceptibles de contaminación microbiológica.	<ul style="list-style-type: none">a. Recuento de microorganismos mesófilos aerobios totales. Límite máximo 5×10^3 UFC/g ó ml.b. Ausencia de <i>Pseudomonas aeruginosa</i> en 1 g ó ml.c. Ausencia de <i>Staphylococcus aureus</i> en 1 g ó ml.d. Ausencia de <i>Escherichia coli</i> en 1 g ó ml.
<ul style="list-style-type: none">▪ Productos a ser utilizados en los órganos genitales externos	<ul style="list-style-type: none">a. Ausencia de <i>Candida albicans</i>.

Fuente: (Invima , 2012)

Con respecto a las especificaciones fisicoquímicas se debe contemplar: Aspecto, Color, pH, Densidad, Viscosidad, entre otras.

3.2. Descripción del proceso de producción

Figura 14. Flujograma de producción



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la fabricación de nuestros productos se acordó con Latín France a través de la figura de maquila, si bien el proceso de producción es responsabilidad directa del maquilador, NATURPRO deberá garantizar que su proveedor cuente con procesos de producción alineados con la promesa de valor que deseamos comunicar.

La planta de fabricación de Laboratorios Latín France está ubicada en el municipio de Guarne. Este municipio posee excelentes vías de acceso, lo que facilita la distribución de los productos hacia el área metropolitana del Valle de Aburra, lugar donde se comercializaran inicialmente los productos NATURPRO.

De igual interés nos resultan las instalaciones de la planta en la que Latín France fabricara nuestros productos. Por lo anterior, se estipuló la realización de auditorías por parte de nuestro director técnico para validar el estado y manejo que se realiza sobre el proceso de producción.

Se implementará un sistema de gestión de la calidad que garantice el cumplimiento de las Normas Técnicas de Fabricación según lo requerido por la decisión 516 de la Comunidad Andina de Naciones, la cual entro en vigor el 15 de marzo de 2002 y que armoniza la legislación en materia de productos cosméticos. (Comunidad Andina de Naciones , 2002)

Se conoció que la empresa maquiladora ha iniciado un plan de modernización con las maquinas utilizadas en la producción, así como la ampliación de su planta, factor este que influyo para tomar la decisión de elegirlo proveedor.

3.3. Materia prima

Con respecto a las materias primas se debe tener en cuenta que según la legislación colombiana solo se pueden usar materias primas aprobadas por los listados internacionales, en este caso nos regiremos por el presentado por la Comunidad Europea (Cosing – Cometics Ingredient), el cual se puede consultar de manera gratuita y en línea en la siguiente dirección electrónica: https://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/cosing_en

En este listado se tiene acceso a información, tanto de las materias primas aprobadas como también de aquellas que poseen algún tipo de restricción.

El tipo de materia prima a utilizar dependerá del concepto con el que se oriente el producto a fabricar. A continuación, se relacionan las principales materias primas por línea:

Tabla 24. Ingredientes Champú

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Tensoactivo primario	Formación de espuma y limpieza
Tensoactivo secundario	Estabilización de la espuma
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Agente cuaternizado	Acondicionador
Agente viscosante	Controlar nivel de viscosidad
Activos	Soportar claim del producto
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbológica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Ingredientes del acondicionador

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Emulsificante	Permite incorporar el aceite en el agua
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Agente cuaternizado	Acondicionador
Factor de consistencia	Controlar nivel de viscosidad
Activos	Soportar claim del producto
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbiológica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Ingredientes Tratamientos

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Emulsificante	Permite incorporar el aceite en el agua
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Agente cuaternizado	Acondicionador
Factor de consistencia	Controlar nivel de viscosidad
Activos primarios	Aportar reparación, nutrición y/o protección
Activos secundarios	Soportar claim del producto
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbiológica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Ingredientes productos styling

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Emulsificante	Permite incorporar el aceite en el agua
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Factor de consistencia	Controlar nivel de viscosidad
Polímeros	Aportar nivel de fijación
Activos	Soportar claim del producto
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbiológica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Ingredientes Coloración capilar

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Emulsificante	Permite incorporar el aceite en el agua
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Factor de consistencia	Controlar nivel de viscosidad
Colorantes	Aportar tono deseado
Mordiente	Acelerar el ingreso del colorante
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbiológica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Tratamientos permanentes y alisadoras

INGREDIENTE	FUNCIÓN
Agua	Vehículo
Emulsificante	Permite incorporar el aceite en el agua
Agente quelante	Estabilizador
Agente ácido	Ajuste de pH
Agente cuaternizado	Acondicionador
Factor de consistencia	Controlar nivel de viscosidad
Activos primarios	Alisar o encrespar el cabello
Fragancia	Aportar olor agradable
Preservante	Evitar contaminación microbiológica

Fuente: Elaboración propia

3.4. Proveedores

Se identificaron los principales proveedores para la adquisición de materias primas; la selección se realizó teniendo en cuenta el tipo de materia prima necesaria para la fabricación de cada producto y su trayectoria en el mercado:

Tabla 30. Listado proveedores

PROVEEDOR	CONTACTO	TELÉFONO
Químicos Integrales	Cristina Henao	3174173983
Golden GBC	Alexandra Orjuela	3212099362
Sumiquim	Digna Andrade	3176547712
Disan	Liseth Monroy	3175859650
Chemyunion	John Cárdenas	3187345096
Croda	Jessica Quintero	3138912477
Cromaroma	Diana Garcia	3125226458
Ricardo Molina	Yanneth Munévar	3134546345
Rocsa	Paula Alvarez	3204955508
Vantage	Elizabeth Contreras	3118088799

Fuente: Elaboración propia

El principal proveedor es el aliado estratégico Latín France, a quien se le entregara la fórmula de cada producto para que realice la compra de todos los insumos (material de empaque y materias primas); por consiguiente, a continuación, se relaciona el costo por unidad de cada uno de los productos propuestos para iniciar la comercialización derivados de las fórmulas desarrolladas. Se aclara que el proceso de maquila se ejecutará bajo el esquema full service, lo que involucra: compra de insumos (materias primas y material de empaque), almacenamiento de los insumos, fabricación, envasado, embalaje y almacenamiento del producto terminado.

Tabla 31. Costo Latín France

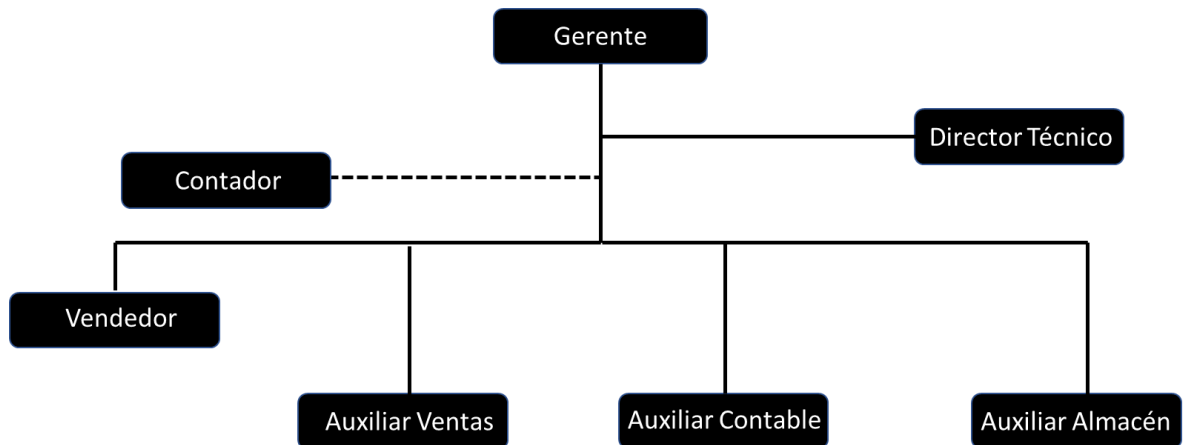
PRODUCTO	CONTENIDO	COSTO INSUMOS	COSTO FULL SERVICE
Champú libre de Sal	400 ml	\$ 2.400	\$ 5.640
Acondicionador cabello normal	300 ml	\$ 2.250	\$ 5.288
Tratamiento reparación instantánea	200 ml	\$ 2.800	\$ 6.580
Cera capilar fijación extrafuerte	200 ml	\$ 2.400	\$ 5.640
Tratamiento tono sobre tono	300 ml	\$ 2.220	\$ 5.217
Tintura capilar	60 ml	\$ 1.500	\$ 3.525
Alisadora capilar	200 ml	\$ 3.000	\$ 7.050

Fuente: Elaboración propia

4. Organización

4.1. Estructura organizacional

Figura 15. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 podemos observar la representación gráfica de la estructura organizacional que se definió para NATURPRO. Al tratarse de una empresa nueva que está ingresando al mercado, se procuró realizar su estructuración con los cargos mínimos necesarios de acuerdo con el flujo de actividades que se desarrollaran para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El direccionamiento estratégico de NATURPRO estará a cargo del gerente y el director técnico, cargos de mayor jerarquía dentro de la empresa y que a su vez son ocupados por los socios emprendedores.

La parte contable será manejada por un contador externo, por tal motivo el cargo registra en nuestro organigrama como staff. El soporte administrativo - contable para el contador, será brindado por un auxiliar contable que está vinculado directamente a nuestra compañía.

NATURPRO en su etapa inicial deberá realizar un gran esfuerzo desde el punto de vista comercial, esto para lograr posicionar su portafolio de productos en el mercado objetivo. La función comercial será ejecutada por los vendedores, que para la etapa inicial serán 3, así como también por el auxiliar de ventas.

Teniendo en cuenta el alto volumen de unidades que se proyecta comercializar para cada uno de los productos que conforman nuestro portafolio, es necesario contar con un cargo que tenga como función principal el control sobre las entradas y salidas de inventarios, motivo por el cual se crea el cargo de auxiliar de almacén.

4.2. Manual de funciones

A continuación, presentamos el manual de funciones definido para cada uno de los cargos que integran nuestra estructura organizacional, en el podremos encontrar los perfiles con los requisitos que se establecieron en materia de formación académica, habilidades específicas y experiencia.

El manual de funciones establece los parámetros a través del cual se debe contratar todo el talento humano requerido en nuestra empresa, garantizando que este posea las competencias idóneas para cumplir con cada una de sus funciones.

4.2.1. Cargo Gerente

El perfil del cargo exige título de formación universitaria en carreras administrativas, así como acreditar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y negociación.

Se requiere experiencia mínima de 2 años en cargos gerenciales con manejo de equipos comerciales.

Principales funciones:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Dirigir, coordinar, controlar y planificar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Propender por el cumplimiento de las normas legales, civiles, laborales y comerciales que apliquen para la empresa.
- Realizar seguimiento al desempeño de cada uno de los colaboradores que ocupan los diferentes cargos en la estructura organizacional.

4.2.2. Cargo Director Técnico

El perfil del cargo exige título de formación universitaria como Químico Farmacéutico, adicionalmente debe acreditar las competencias de planeación, trabajo bajo presión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y orientación al logro.

Se requiere experiencia mínima de 5 años en formulación de productos cosméticos, preferiblemente productos capilares, indispensable tener conocimiento de la normatividad para la elaboración de estos.

Principales funciones:

- Formulación para cada uno de los productos que integran el portafolio de la empresa.
- Realizar el plan de producción para cada producto.
- Realizar auditorías a los procesos de producción desarrollados por el proveedor de la maquila.
- Validar la calidad del producto terminado.

4.2.3. Cargo Contador

El cargo exige un profesional en contaduría, con experiencia laboral de 3 años y conocimientos actualizados de acuerdo con la última reforma tributaria realizada por el gobierno nacional.

Este cargo reportará directamente al gerente de la empresa y estará contratado bajo la modalidad de prestación de servicios.

Principales funciones:

- Elaboración de estados financieros.
- Presentación de impuestos de acuerdo con la normatividad vigente.
- Asesorar a la gerencia general en todos los temas de financiamiento requeridos.

4.2.4. Cargo Vendedor

El cargo exige formación académica grado técnico en ventas, con experiencia laboral mínima de 2 años en venta de productos capilares. Indispensable poseer orientación al logro, orientación al cliente, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Desarrollar la cartera de clientes para los productos NATURPRO.
- Realizar las visitas comerciales al territorio asignado de acuerdo con las políticas comerciales establecidas.
- Incrementar la venta del portafolio de productos de la empresa.
- Identificar las necesidades y expectativas del segmento profesional

4.2.5. Cargo Auxiliar de Ventas

Para el cargo se exige mínimo grado académico bachiller, preferiblemente con formación para el trabajo impartida por el SENA o cualquier otra institución de formación, no requiere experiencia laboral.

Indispensable tener las competencias de orientación al logro, orientación al cliente, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Desarrollar o mantener la cartera de clientes para los productos NATURPRO.
- Realizar llamadas comerciales para impulsar la venta de los productos.
- Coordinar con almacén el número de unidades a despachar de acuerdo con los pedidos realizados por el cliente.
- Identificar las necesidades y expectativas del segmento profesional.

4.2.6. Cargo Auxiliar de Almacén

Para el cargo se exige mínimo grado académico bachiller, preferiblemente con formación para el trabajo impartida por el SENA o cualquier otra institución de formación, no requiere experiencia laboral.

Indispensable tener las competencias de orientación al logro, orientación al cliente, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Garantizar el correcto envío de los productos a cada cliente de acuerdo con su solicitud de pedido.
- Gestionar la entrada de productos a nuestra bodega.
- Mantener el stock de inventario que garantice el cumplimiento de los pedidos realizados por los clientes.

4.2.7. Cargo Auxiliar Contable

Para el cargo se exige mínimo grado académico bachiller, preferiblemente con formación para el trabajo impartida por el SENA o cualquier otra institución de formación, no requiere experiencia laboral.

Indispensable tener las competencias de orientación al logro, orientación al cliente, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y capacidad de análisis.

Principales funciones:

- Organizar la información solicitada por el contador para la elaboración de los estados financieros.
- Presentar informe de gastos a la gerencia.

- Organizar y archivar toda la facturación originada de la actividad propia de la empresa.

4.3. Proceso de reclutamiento y selección

Una vez definido el perfil, requisitos mínimos y principales funciones, para cada uno de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa, debemos iniciar el proceso de reclutamiento y selección de las personas que los ocuparan.

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo atraer el mayor número de candidatos de acuerdo con el perfil que se definió previamente para cada cargo. En este orden de ideas, este proceso contara con 2 etapas las cuales son convocatoria y evaluación.

En la etapa de convocatoria se pretende comunicar al público en general las vacantes disponibles para los diferentes cargos, para lo cual se podrán utilizar cualquiera de los medios que se mencionan a continuación:

- Agencias de empleo
- Bases de datos internas
- Referidos
- Avisos en medios de comunicación

Realizado el reclutamiento, debemos continuar con la etapa de evaluación, donde se busca examinar cada uno de los currículos, para luego pasar a la etapa de selección. Los postulados deberán realizar pruebas para validar su conocimiento y entrevistas con el gerente.

Después de realizar el proceso de evaluación para todos los postulados, procedemos a identificar aquellos que obtuvieron el mejor desempeño en las pruebas y entrevista presentadas, dando paso al proceso de selección. La selección del candidato idóneo para cubrir el cargo disponible es responsabilidad directa del gerente de la empresa.

4.4. Contratación

Dando continuidad al proceso iniciado con el reclutamiento y selección de personal, debemos realizar la vinculación o contratación de los seleccionados para los diferentes cargos.

El proceso de contratación garantizara el inicio de la relación laboral entre los seleccionados y NATURPRO de acuerdo con las normas legales vigentes. En esta etapa se informa a los seleccionados los documentos que debe presentar a la empresa para su respectiva validación, consultados los soportes presentados, se le informa al seleccionado las opciones existentes para su vinculación a salud, cesantía y pensión, así como también se

comunica la ARL y Caja de Compensación en la que estará afiliado, decisiones que son de manejo exclusivo de la empresa.

Por último se realiza la firma del contrato de acuerdo con la modalidad que aplique para el cargo, la gerencia definió vincular a través de contratación directa con termino fijo 1 año a todos los cargos de la empresa exceptuando el de contador, esto debido a que el gremio de contadores en su gran mayoría trabaja bajo la modalidad de prestación de servicios, lo cual le permite mayor manejo sobre su tiempo al no tener que cumplir horarios, dándole la posibilidad de manejar varias contabilidades al mismo tiempo.

4.5. Administración de salarios

De acuerdo con la estructura organizacional establecida, se procedió a realizar un sondeo en el mercado para tener un referente sobre la asignación salarial de cada uno de los cargos. La consulta realizada tuvo como criterios principales la industria en la cual se encuentra inmersa NATURPRO, así como también el tamaño de la empresa, esto último teniendo en cuenta que no podríamos comparar el rango salarial de una multinacional contra el establecido por una PYME.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta a continuación la asignación salarial definida para cada cargo:

Tabla 32. Salarios

CARGOS	TIPO DE CONTRATO	SALARIO
Gerente	Termino fijo 1 año	\$ 2.000.000
Director Técnico	Prestación de servicios	\$ 1.500.000
Auxiliar de Almacén	Termino fijo 1 año	\$ 781.000
Vendedor	Termino fijo 1 año	\$ 1.000.000
Auxiliar de Ventas	Termino fijo 1 año	\$ 781.000
Auxiliar Contable	Termino fijo 1 año	\$ 781.000
Contador	Prestación de servicios	\$ 2.000.000

Fuente: Elaboración propia

Es importante recordar que, para el cargo de vendedor y auxiliar de venta, alineado con modelo comercial de la empresa, se estructuro una tabla de comisiones que constituyen un modelo de compensación variable previo cumplimiento de las metas que la gerencia establezca.

4.6. Marco legal de la organización

Todas las organizaciones deben cumplir con una serie de requerimientos legales establecidos por los entes regulatorios dependiendo de la industria a la cual pertenezca y el país donde lleve a cabo sus actividades.

La industria cosmética se caracteriza por presentar un alto control, partiendo de la premisa que este tipo de productos deben generar bienestar. En nuestro país esta industria es regulada por el INVIMA (instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos) y es regida principalmente por la decisión 516 del 2002, la cual define la legislación referente a la fabricación, envasado y comercialización de productos cosméticos en la Comunidad Andina (Colombia, Ecuador y Perú), además define las normas básicas para garantizar que “Los productos cosméticos que se comercialicen dentro de la Subregión no deberán perjudicar la salud humana cuando se apliquen en las condiciones normales o razonablemente previsibles de uso, teniendo presente particularmente, la presentación del producto, su etiquetado y las eventuales instrucciones de uso y eliminación, así como cualquier otra indicación o información que proceda del fabricante o del responsable de comercialización del producto. No obstante, la presencia de tales advertencias no exime del cumplimiento de las demás obligaciones previstas en la presente Decisión” (Comunidad Andina de Naciones , 2002).

Los productos cosméticos requieren, para su comercialización, de la Notificación Sanitaria Obligatoria Cosmética (NSOC) la cual es emitida por la autoridad nacional competente, que para el caso de Colombia es el Invima.

Para la elaboración de los productos cosméticos se requiere que el laboratorio fabricante posea el permiso emitido por el Invima por medio del certificado de capacidad instalada, en el cual se registra que tipos de productos cosméticos se pueden fabricar en el establecimiento. Este certificado se emite luego de realizar una visita para confirmar que el laboratorio cumple con las condiciones técnico-locativas y de control de calidad, que permitan elaborar el producto bajo condiciones controladas y sin poner en riesgo la calidad fisicoquímica y microbiológica del producto.

4.7. Constitución de la empresa

NATURPRO será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, este tipo de sociedades presentan ventajas en su creación ya que no están obligadas a generar escritura pública, su creación se puede realizar a través de un documento privado el cual debe autenticarse en notaria. Otra ventaja que ofrece esta figura jurídica es con respecto a la limitación de la responsabilidad, “en las S.A.S se debe consagrar la limitación de riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008- se refiere a casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales,

tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad” (CENSEA Universidad ICESI)

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2017) Una vez definido el tipo de documento que se utilizara para su constitución (Documentos privado o escritura pública), se debe validar que contenga la siguiente información:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (Ciudad o Municipio).
- Razón social seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificadas o SAS.
- Domicilio principal: el cual debe ser la ciudad o municipio principal donde se desarrollará la actividad económica de la sociedad.
- Termino de duración: las SAS podrán tener termino de duración indefinido.
- Enunciación de actividades principales: las SAS pueden establecer un objeto social indeterminado.
- Capital autorizado, suscrito y pagado: en su constitución se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
- Forma de Administración: se deben definir claramente en los estatutos la forma de administración, indicando las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores
- Nombramientos: identificando el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de la junta directiva y revisores fiscales según el caso.
- Clausula compromisoria: la cual permite administrar los conflictos sociales que puedan surgir durante el desarrollo de la actividad económica

Previamente a la constitución de la sociedad, es necesario consultar el nombre del establecimiento (homonimia), con esto podremos validar si el nombre de nuestra empresa se encuentra disponible. Otra de las consultas que se debe realizar es la correspondiente a los códigos CIU de acuerdo con la actividad económica que desarrolle la organización.

5. Finanzas

5.1. Supuestos macroeconómicos

Tabla 33. Proyección macroeconómica

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	4,40%	3,10%	3,10%	3,00%	3,00%
Devaluación	4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
IPP	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento del PIB	2,60%	2,90%	3,40%	3,45%	3,50%
DTF T. A	4,54%	4,62%	4,65%	4,70%	4,50%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las variables macroeconómicas de un país brinda una perspectiva sobre el riesgo que éste presenta para cualquier tipo de inversionista, sea local o extranjero.

Entre las variables más representativas podemos mencionar la Inflación, este indicador nos muestra el aumento que tienen los precios de productos y servicios de forma general durante un periodo de tiempo, la inflación puede verse afectada por la demanda u oferta. También debemos mencionar el Producto Interno Bruto, el cual hace referencia a el valor de los servicios y mercancías de un país que son producidos por las empresas, para este caso se cuenta con los sectores primario, secundario y terciario de la economía. (Urbano Mateos, 2016)

En esta ocasión, para efectos de contar con cifras que nos permitieran visualizar el posible comportamiento de la economía colombiana durante los 5 años en los cuales se desarrollara nuestro proyecto, se recurrió a estudios realizados por organismos como FEDESARROLLO y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dando como resultado los pronósticos consignados en la tabla proyección macroeconómica. (Fundacion para la Educacion Superior y el Desarrollo, 2018)

5.2. Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de los ingresos que la empresa planea recibir anualmente durante los 5 años de ejecución del proyecto, se presupuestó el precio que se pretende cobrar para cada uno de los productos, así como también el número de unidades que se estiman vender durante este horizonte de tiempo.

La proyección de precios para cada uno de los productos del portafolio durante los 5 años de operación programados se realizó determinando un estimado del 3,0% con base al IPC.

La proyección de precios es uno de los insumos necesarios para poder estimar los ingresos que espera recibir la empresa durante los años en los cuales se ha trazado la ejecución del proyecto.

Tabla 34. Proyección de precios

Precio por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Champú libre de Sal	11.600	11.948	12.306	12.676	13.056
Precio Acondicionador cabello normal	8.600	8.858	9.124	9.397	9.679
Precio Tratamiento reparación instantánea	11.500	11.845	12.200	12.566	12.943
Precio Cera capilar fijación extrafuerte	10.500	10.815	11.139	11.474	11.818
Precio Tratamiento tono sobre tono	9.000	9.270	9.548	9.835	10.130
Precio Tintura capilar	7.500	7.725	7.957	8.195	8.441
Precio Alisadora capilar	40.000	41.200	42.436	43.709	45.020

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la estimación del número de unidades a vender sobre cada uno de nuestros productos durante los 5 años, tenemos que para el año 2 se espera un incremento en ventas del 10% con respecto al periodo anterior, esto teniendo en cuenta la curva de posicionamiento de cada uno de nuestros productos en el segmento objetivo. Para los años 3, 4 y 5, se espera un incremento anual del 1,5% versus el año anterior.

Tabla 35. Proyección de unidades a vender

Unidades Vendidas por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Champú libre de Sal	35.782	39.360	39.951	40.550	41.158
Unidades Acondicionador cabello normal	48.702	53.572	54.376	55.191	56.019
Unidades Tratamiento reparación instantánea	37.902	41.692	42.318	42.952	43.597
Unidades Cera capilar fijación extrafuerte	38.046	41.851	42.478	43.116	43.762
Unidades Tratamiento tono sobre tono	51.700	56.870	57.723	58.589	59.468
Unidades Tintura capilar	46.334	50.967	51.732	52.508	53.296
Unidades Alisadora capilar	17.703	19.473	19.765	20.062	20.363

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinadas las estimaciones para las variables precio y unidades a vender, se determina el precio promedio, que, junto con el número de unidades a vender por año para el portafolio de productos, presenta la proyección de los ingresos que se obtendrán bajo el concepto de ventas.

Tabla 36. Estimado de ventas

Total Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	11.551,6	11.898,1	12.255,1	12.622,7	13.001,4
Ventas (Un)	276.169	303.786	308.343	312.968	317.662
Ventas (\$)	3.190.189.400	3.614.484.590	3.778.762.915	3.950.507.689	4.130.058.264

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

5.3. Proyección de costos y gastos

Bajo el mismo criterio a través del cual se presupuestó el incremento de precios para los 5 años del proyecto, se estimará la proyección del costo unitario para cada uno de nuestros productos.

Tabla 37. Proyección costo unitario

Costos Unitario de la Mercancía o Servicio por Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Champú libre de Sal	\$ 8.821	\$ 9.085	\$ 9.358	\$ 9.638	\$ 9.928
Acondicionador cabello normal	\$ 7.947	\$ 8.186	\$ 8.431	\$ 8.684	\$ 8.945
Tratamiento reparación instantánea	\$ 9.761	\$ 10.053	\$ 10.355	\$ 10.666	\$ 10.986
Cera capilar fijación extrafuerte	\$ 8.821	\$ 9.085	\$ 9.358	\$ 9.638	\$ 9.928
Tratamiento tono sobre tono	\$ 7.502	\$ 7.727	\$ 7.958	\$ 8.197	\$ 8.443
Tintura capilar	\$ 6.141	\$ 6.325	\$ 6.515	\$ 6.711	\$ 6.912
Alisadora capilar	\$ 12.283	\$ 12.651	\$ 13.031	\$ 13.421	\$ 13.824

Fuente: Elaboración propia

Los gastos por concepto de nómina están divididos en 3 grupos, administrativos, operativos y ventas. En los administrativos encontramos los cargos de gerente, director técnico y

contador. Como área operativa tenemos los auxiliares, contable y de almacén. Para el área comercial se tuvo en cuenta el cargo de vendedor y auxiliar de ventas.

A continuación, observamos el total de los gastos generados por concepto de nómina para cada uno de los años del proyecto.

Tabla 38. Proyección gastos de nómina

Áreas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativos	118.518.400	126.948.730	130.884.140	134.941.549	138.989.795
Operativos	42.481.953	50.687.039	52.258.337	53.878.346	55.494.696
Ventas	233.673.502	292.746.163	301.821.294	311.177.754	320.513.087
Total	394.673.855	470.381.932	484.963.771	499.997.648	514.997.578

Fuente: Elaboración propia

5.4. Inversiones

Las inversiones por realizar para la empresa se han clasificado de 2 formas: fijas y diferidas. Para el proyecto, las inversiones fijas corresponden a los activos necesarios para iniciar la operación de la empresa, entre ellas encontramos los muebles y enseres para amoblar la oficina, así como los equipos de cómputo y comunicaciones de acuerdo con la necesidad de cada cargo. Bajo este concepto, también encontramos las adecuaciones necesarias para la casa-bodega donde quedaran las instalaciones de la empresa.

Como inversiones diferidas, tenemos todos los gastos en los que incurre la empresa durante los 3 meses del periodo preoperativo los cuales se encuentran detallados en la tabla inversiones diferidas.

Tabla 39. Inversiones fijas

Inversiones Fijas	Año 0
Infraestructura: Terrenos y Construcciones	
Adecuaciones y Mejoras	15.000.000
Subtotal Infraestructura	15.000.000
Muebles y Enseres	
Muebles Modulares en (L) para puestos de trabajo	\$ 3.500.000
Escritorio tipo Ejecutivo	\$ 800.000
Silla Giratoria Tipo Ejecutivo	\$ 200.000
Sillas Giratoria	\$ 840.000
Archivador	\$ 1.200.000
Sillas Fijas tipo recepción	\$ 900.000
Subtotal Muebles y Enseres	7.440.000
Equipos Comunicaciones, Computación y Herramientas	
Equipo de Computo Desktop	7.973.000
Laptop	2.299.000
Impresora Multifuncional	1.094.900
Software	5.000.000
Subtotal Equipos de Comunicaciones, Computación y Herr	16.366.900
Total Inversiones Fijas	38.806.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Inversiones diferidas

Inversión Diferida	Año 0
Gastos Notariales	6.900
Matrícula Mercantil	0
Gastos de Constitución	563.100
Arrendamientos	2.400.000
Nómina Empleados (no incluye Gerente)	14.374.416
Honorarios Contador	6.000.000
Servicios Públicos	840.000
Evento de Lanzamiento	5.000.000
Registro Invima para el portafolio de productos (\$ 2.500.000 por producto)	17.500.000
Total	46.684.416

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

Tabla 41. Nómina periodo preoperativo

Cargo	Número de Empleados	Salario	Numero de Meses	Valor Nomina Preoperativo
Aux Contable	1	\$ 1.313.604	2	\$ 2.627.208
Aux Almacén	1	\$ 1.313.604	1	\$ 1.313.604
Director Técnico	1	\$ 1.500.000	3	\$ 4.500.000
Vendedoras	3	\$ 1.540.000	1	\$ 4.620.000
Aux Ventas	1	\$ 1.313.604	1	\$ 1.313.604
Total				\$ 14.374.416

Fuente: Elaboración propia

5.5. Estructura de capital

La estructura de capital muestra la forma en la que NATURPRO financia los activos necesarios para su operación.

Como podemos observar en la siguiente tabla, la empresa necesita la suma de \$223.005.613 para iniciar su actividad comercial, dinero que se obtendrá en su totalidad de recursos del emprendedor.

Tabla 42. Estructura de capital

Impuestos - Renta		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio	\$	223.005.613	548.041.784	899.465.254	1.276.744.969	1.681.362.308	2.115.434.209
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%						
Renta Presuntiva	\$		0	0	0	0	0
Renta Liquida	\$		325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
Tarifa Impuesto de Renta	%						
Tarifa a pagar sobre impuesto renta (Según ley 1429)	%		0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%
Impuestos por Pagar	\$		0	0	0	0	0
Pago de Impuesto Renta	\$		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Patrimonio							
Capital Social	\$	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613
Reserva Legal Período	\$		0	32.503.617	35.142.347	37.727.971	6.128.871
Reserva Legal Acumulada	\$		0	32.503.617	67.645.964	105.373.936	111.502.807
Utilidades Retenidas	\$		0	292.532.554	608.813.677	948.365.420	1.346.853.888
Utilidades del Ejercicio	\$		325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	292.532.554	608.813.677	948.365.420	1.346.853.888
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

5.6. Financiamiento

Tabla 43. Plan de financiamiento

	Emprendedor
Inversiones Fijas	38.806.900
Adecuaciones y Mejoras	15.000.000
Muebles y Enseres	7.440.000
Equipos de Comunicaciones, Computación y Herramientas	16.366.900
Inversión Corriente (Capital de Trabajo)	137.514.297
Efectivo	6.048.684
Inventarios de Mercancía	131.465.613
Inversión Diferida (Total Gastos durante Período Preoperativo)	46.684.416
Gastos Notariales	6.900
Matrícula Mercantil	0
Gastos de Constitución	563.100
Arrendamientos	2.400.000
Nómina Empleados (no incluye Gerente)	14.374.416
Honorarios Contador	6.000.000
Servicios Públicos	840.000
Evento de Lanzamiento	5.000.000
Otros Diferidos Financiados No Especificados	17.500.000
TOTAL, INVERSIONES	223.005.613

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

En la tabla anterior se observa el detalle de las inversiones planeadas para la puesta en marcha de la operación. Como única fuente de financiación se tendrán los recursos propios del equipo emprendedor, los cuales están constituidos por ahorros generados durante su vida laboral.

El aporte de cada uno de los socios se realizará en partes iguales, por lo tanto, cada socio deberá aportar la suma de \$91.540.000.

5.7. Estados financieros proyectados

5.7.1. Estado de Resultados

Tabla 44. Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3.190.189.400	3.614.484.590	3.778.762.915	3.950.507.689	4.130.058.264
Costo/Gastos Mcía o Servicio Vendido + Mano Obra Operativa	2.340.551.400	2.654.320.886	2.774.225.715	2.899.541.580	3.030.589.416
Depreciación	2.380.690	2.380.690	2.380.690	2.380.690	2.380.690
Utilidad Bruta	847.257.310	957.783.014	1.002.156.510	1.048.585.419	1.097.088.158
Gasto de Administración	279.518.753	304.584.498	314.026.618	323.761.443	333.474.286
Gastos de Ventas	233.673.502	292.746.163	301.821.294	311.177.754	320.513.087
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	9.028.883	9.028.883	9.028.883	9.028.883	9.028.883
Utilidad Operativa	325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Empezar

En la tabla anterior, se observa la proyección realizada para el Estado de Resultado, donde podemos detallar el comportamiento esperado sobre las ventas de los productos, así como también el incremento que se estima sobre los diferentes gastos (Administración y Ventas), los cuales finalmente impactaran las utilidades de la empresa.

Como se aprecia en el Estado de Resultado, NATURPRO no cuenta con ingresos ni egresos diferentes a los originados por la venta de su portafolio de productos.

5.7.2. Balance general

Tabla 45. Proyección Balance General

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	139.054.297	475.500.042	838.333.084	1.227.022.372	1.643.049.284	2.088.530.759
Total, Activo Corriente:	139.054.297	475.500.042	838.333.084	1.227.022.372	1.643.049.284	2.088.530.759
Adecuaciones y mejoras	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Muebles y Enseres	7.440.000	6.696.000	5.952.000	5.208.000	4.464.000	3.720.000
Equipo de Oficina	16.366.900	14.730.210	13.093.520	11.456.830	9.820.140	8.183.450
Total, Activos Fijos:	38.806.900	36.426.210	34.045.520	31.664.830	29.284.140	26.903.450
Total, Inversión Diferida:	45.144.416	36.115.533	27.086.650	18.057.766	9.028.883	0
Total, Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL, ACTIVO	223.005.613	548.041.784	899.465.254	1.276.744.969	1.681.362.308	2.115.434.209
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
TOTAL, PASIVO	0	0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital Social	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613	223.005.613
Reserva Legal Acumulada	0	0	32.503.617	67.645.964	105.373.936	111.502.807
Utilidades Retenidas	0	0	292.532.554	608.813.677	948.365.420	1.346.853.888
Utilidades del Ejercicio	0	325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
TOTAL, PATRIMONIO	223.005.613	548.041.784	899.465.254	1.276.744.969	1.681.362.308	2.115.434.209
PASIVO + PATRIMONIO	223.005.613	548.041.784	899.465.254	1.276.744.969	1.681.362.308	2.115.434.209

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

Sobre el Balance proyectado podemos resaltar que los activos de la empresa están constituidos en mayor proporción por inventario de mercancía, los cuales se registraron en la cuenta efectivo correspondientes a los activos corrientes. Al utilizar como única fuente de recursos, los dineros aportados por los socios emprendedores, la empresa no registra obligaciones o pasivos.

Por decisión de los emprendedores, durante los 5 años de ejecución del proyecto las utilidades generadas anualmente no se repartirán, lo cual incrementa considerablemente el patrimonio a partir del segundo año.

5.8. Flujo de caja

En la proyección del flujo de financiamiento se observa el monto que los socios emprendedores han destinado como capital social, el cual es de \$223.005.613, constituyendo esta la única fuente de financiación para el proyecto.

Para el flujo de inversión, se presenta al detalle el monto de las inversiones fijas y diferidas presupuestadas con anterioridad las cuales serán cubiertas con el recurso asignado a capital social.

Tabla 46. Proyección Flujo de Caja

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		325.036.171	351.423.469	377.279.715	404.617.339	434.071.902
Depreciaciones		2.380.690	2.380.690	2.380.690	2.380.690	2.380.690
Amortización Diferidos		9.028.883	9.028.883	9.028.883	9.028.883	9.028.883
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Operativo		336.445.745	362.833.043	388.689.288	416.026.912	445.481.475
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-7.440.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-16.366.900	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-38.806.900	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-45.144.416	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-83.951.316	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital	223.005.613	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	223.005.613	0	0	0	0	0
Neto Periodo	139.054.297	336.445.745	362.833.043	388.689.288	416.026.912	445.481.475
Saldo anterior		139.054.297	475.500.042	838.333.084	1.227.022.372	1.643.049.284
Saldo siguiente	139.054.297	475.500.042	838.333.084	1.227.022.372	1.643.049.284	2.088.530.759

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

5.9. Indicadores

5.9.1. Indicadores financieros

Tabla 47. Indicadores proyectados

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operacional	10,2%	9,7%	10,0%	10,2%	10,5%
Rentabilidad Neta	10,2%	9,7%	10,0%	10,2%	10,5%
Rentabilidad Patrimonio	59,3%	39,1%	29,6%	24,1%	20,5%
Rentabilidad del Activo	59,3%	39,1%	29,6%	24,1%	20,5%

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

Los indicadores proyectados nos orientan sobre la salud financiera de la empresa de acuerdo con el modelo de negocio definido. A continuación, algunas observaciones sobre los indicadores mencionados.

- Rentabilidad Operacional y Neta: De acuerdo con la información proyectada, la empresa presenta una rentabilidad promedio del 10,1% para los 5 años del proyecto. La Industria de cuidado y belleza personal presenta rentabilidad del 15%, si bien la rentabilidad para NATURPRO esta 5pp por debajo de la industria, se considera aceptable por parte de los emprendedores debido a que el negocio apenas se encuentra en etapa de introducción al mercado.
- Rentabilidad del Patrimonio y Activo: La rentabilidad del patrimonio y activo, presentan un comportamiento similar ya que en las proyecciones realizadas no se registran obligaciones a corto o largo plazo, por lo tanto, el comportamiento de los activos marcaría la pauta sobre la rentabilidad del patrimonio.

5.9.2 Criterios de decisión

Tabla 48. Criterios de decisión

Criterio	Valor
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	157,50%
VAN (Valor actual neto)	980.623.134
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,53
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes

Fuente: Elaboración propia con base a modelo Fonade - Fondo Emprender

Los criterios presentados en la tabla criterios de decisión, son los utilizados generalmente para la evaluación de proyectos.

De acuerdo con la información que arrojan los criterios para el proyecto NATURPRO, tenemos que este presenta una tasa interna de retorno alta (157%), lo cual hace muy atractivo el negocio, tasa superior a la mínima de rendimiento que aspiran los emprendedores. Con respecto al periodo de recuperación de la inversión se observa que este es corto (0,53).

Análisis DOFA

Se realizó el siguiente análisis DOFA para identificar las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno, así como las fortalezas y debilidades con las que NATURPRO llega a la categoría de productos capilares, lo cual brinda una mejor perspectiva del negocio.

Fortalezas

F1. Alto desempeño de los productos: La propuesta de valor de nuestra empresa se definió como productos capilares de alto desempeño con origen natural, en este orden de ideas, se consideró como principal fortaleza relacionada con el producto el alto desempeño de los mismos, lo cual es muy valorado por nuestro segmento objetivo.

F2. Portafolio de productos: NATURPRO ingresará al mercado con un portafolio de 7 productos los cuales cubren los diferentes procesos que se llevan a cabo en toda peluquería.

F3. Conocimiento de la industria: la experiencia aportada por el socio emprendedor que ocupa el cargo de Director Técnico sobre proveedores, canales de distribución y comportamiento de compra de nuestro cliente objetivo.

F4. Socios con formación complementaria: se consideró que la experiencia y conocimiento que tiene el socio emprendedor sobre formulación y desarrollo en productos capilares, juega un papel fundamental para el éxito del proyecto, garantizando la calidad del portafolio. Así mismo, se complementa con la experiencia que el gerente general y socio emprendedor posee en ventas y marketing, lo que genera un equipo capaz de posicionar la marca NATURPRO.

Debilidades

D1. Diversidad en canales de distribución: Dentro de las debilidades identificadas para la empresa al inicio de su operación, tenemos la correspondiente al acceso a canales de distribución como lo son las tiendas especializadas también llamadas tiendas del peluquero. El limitante para acceder a este tipo de canal radica en el posicionamiento de la marca y recursos económicos, ya que los productos que acceden a vender las tiendas del peluquero, son productos que gozan de un posicionamiento nacional o local, adicionalmente la marca debe ofrecer un margen al canal que oscila entre el 5% y 10%.

D2. Presupuesto publicidad y marketing: La industria se caracteriza por presentar una fuerte inversión en publicidad, como parte de la estrategia de comunicación de su propuesta de valor. Para el caso de NATURPRO, si bien se tiene un presupuesto definido, este debería ser mayor para poder acelerar el proceso de posicionamiento de la marca.

D3. Equipo comercial: a diferencia de nuestros competidores que llevan más tiempo en el mercado y cuentan con estructuras comerciales más robustas, NATURPRO iniciara operaciones con una estructura comercial básica.

D4. Bases de datos: en nuestro caso, debido a que la empresa parte de cero, el no contar con bases de datos sobre promedio de consumo/producto por cliente es considerado como una debilidad.

Oportunidades

O1. Protagonismo del peluquero: el cambio de perfil que viene presentando el profesional de belleza, el cual se ha convertido en un asesor de imagen.

O2. Consumo responsable: la tendencia hacia un consumo más responsable ambientalmente, así como la importancia sobre el cuidado del cuerpo, brinda una clara oportunidad de mercado a nuestra propuesta de valor.

O3. Proyecciones de crecimiento para la categoría: el segmento profesional tiene proyección de crecimiento hasta el año 2021 del 5,8% CAGR, siendo el segmento que mejor perspectiva presenta.

O4. Disposición del peluquero a probar nuevas marcas: de acuerdo con el estudio de mercado realizado para el presente trabajo, se identificó que el 60% del público encuestado está dispuesto a probar una marca nueva de productos capilares.

Amenazas

A1. Incremento de competidores: principalmente de compañías extranjeras, con un músculo financiero fuerte que les permita hacer mayor push en los diferentes canales de distribución.

A2. Cambio en regulación actual: si bien hoy tanto la empresa maquiladora como NATURPRO cumplen con la normatividad exigida por el INVIMA para productos cosméticos, un cambio en los permisos sería una gran amenaza para nuestra empresa.

A3. Desaceleración de la economía: la posible desaceleración de la economía nacional para los próximos años podría frenar el consumo de los hogares colombianos, impactando el consumo promedio en productos de belleza.

Avanzando sobre una estrategia ofensiva, se cruzan las fortalezas con las oportunidades, generando:

EO1 Aprovechando la disposición de los peluqueros ante la presentación de nuevas marcas y productos, se cuenta con una línea de productos suficiente que atiende los procesos que se realizan en las peluquerías, por tanto, la venta directa al peluquero se constituye en el mejor canal de distribución para NATURPRO.

EO2 Echando mano de las últimas tendencias que condicionan la experiencia del consumidor, hacia productos que no afecten el ecosistema o minimicen su impacto, NATURPRO ofrece una serie de productos de origen natural, que por su composición atienden las preferencias de este segmento de mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

La creciente preocupación de mujeres y hombres sobre su apariencia física, sumado a macro tendencias sobre estilos de vida saludables y consumos responsables ambientalmente, vistos durante el desarrollo del proceso de aprendizaje, despertó el interés en someter a estudio las diferentes variables de mercado para confirmar la viabilidad de la presente idea de negocio.

El estudio realizado sobre el comportamiento de la industria para el cuidado y belleza personal, puntualmente lo referente a la categoría capilar, muestra que, a pesar de presentarse una alta competencia compuesta por grandes compañías multinacionales y nacionales, el segmento profesional brinda oportunidad debido a su proyección de crecimiento hasta el año 2021, la cual es del 5.8%. Productos como alisadoras y permanentes son los que presentan mayor demanda por parte de este segmento.

Para tener un diagnóstico más completo sobre la industria, se recurrió al análisis de las cinco fuerzas utilizado por Michael Porter, mediante el cual se confirmó el atractivo de mercado sobre la categoría capilar y a su vez se conoció el comportamiento de las diferentes fuerzas que la impactan. En nuestro caso, por tratarse de una nueva marca que desea incursionar en la categoría, los altos requerimientos de capital para el acceso a canales de distribución y publicidad, representan la principal barrera de entrada.

Teniendo en cuenta el estudio realizado sobre el sector y los diferentes insight identificados que permitieron conocer las tendencias sobre el consumo de productos capilares, se proyectó NATURPRO, con un portafolio de productos orientados al segmento profesional y cuya ventaja competitiva radica en su desempeño superior con un enfoque eco ambiental.

Estratégicamente se tomó la decisión de enfocarnos inicialmente en la ciudad Medellín debido a la experiencia y conocimiento del socio emprendedor sobre esta zona, la cual cuenta con un potencial de 3.586 establecimientos, así mismo se tuvo en cuenta la ubicación de la planta del aliado maquilador.

El conocimiento adquirido durante la maestría, permitió realizar la caracterización adecuada sobre el segmento objetivo, definiendo variables geográficas, demográfica y conductuales, insumo necesario al momento de diseñar el portafolio de productos. De igual forma, apoyados con la asesoría por parte del experto en la industria y ante la falta de datos históricos, se estimó el consumo promedio que puede tener una peluquería para cada uno de los productos.

A través del estudio de mercado realizado, se pudo conocer que el segmento profesional está dispuesto a probar una nueva marca de productos capilares, siempre que esta brinde un desempeño superior al de los productos existentes en el mercado. También se validó la

preferencia por productos con bajo impacto ambiental, demostrando el interés de los profesionales de belleza sobre el cuidado del medio ambiente.

La selección de la venta directa como canal de distribución, representa una excelente opción ante las barreras de entrada hacia canales como: grandes superficies y tiendas especializadas que requieren un fuerte músculo financiero. La principal ventaja sobre este tipo de canal radica en la información que puede recopilarse con el contacto directo de los vendedores y el segmento. En línea con esto, se definió el modelo comercial adecuado para cubrir el número de establecimientos, definiendo una frecuencia de contactos tanto para los vendedores como para el auxiliar de ventas.

La propuesta de valor de NATURPRO está definida como diferenciación, a pesar de esto, se tomó la decisión de fijar precios teniendo como marco de referencia algunos de los principales competidores para cada uno de los productos que integran el portafolio, generando margen en promedio del 24% y permitiendo ser competitivo.

Comparado con los grandes competidores que integran la industria, el recurso destinado por NATURPRO para la comunicación de su propuesta de valor dentro del segmento objetivo puede considerarse como mínimo. Para iniciar se ha fijado un presupuesto de \$30.000.000, el cual se utilizará durante el año 1 en las diferentes acciones definidas para posicionar la marca.

Todo el proceso de producción se ha delegado sobre la empresa Latín France bajo la modalidad de full service. La opción de maquila permite a las nuevas empresas que incursionan en el mercado, realizar su actividad con una inversión menor debido a que no se necesita la compra de maquinarias, en este caso los esfuerzos iniciales deberán concentrarse en el desarrollo y comercialización del producto. También se presentan ventajas con respecto a los trámites y permisos necesarios, los cuales ya han sido gestionados por el proveedor.

NATURPRO iniciará operaciones con una estructura organizacional no tan robusta, donde los cargos definidos son los necesarios de acuerdo a los procesos que se tendrán. El nivel salarial para cada cargo se fijó teniendo en cuenta los salarios manejados en el mercado por negocios similares, esto con el objetivo de evitar la alta rotación de personas por los diferentes cargos.

Al finalizar el plan se puede concluir que la idea de negocios es viable financieramente y presenta así mismo una proyección de crecimiento a mediano plazo, mediante la ampliación del portafolio de productos y el aumento de la rentabilidad del negocio, que en la actualidad se ubica en un 10,1%

Lista de referencias

- Andi. Informe de sostenibilidad 2015 Industria de Cozmética y Aseo. (2015). *Informe de sostenibilidad 2015 Industria de Cozmética y Aseo*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2017). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Guía 1 Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- CENSEA Universidad ICESI. (s.f.). *Universidad ICESI*. Obtenido de Ventaja y Desventaja de una S.A.S: <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- Comunidad Andina de Naciones . (2002). *Decisión 516*. Bogota: Gaceta Oficial.
- Dinero. (08 de 05 de 2015). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>
- El Colombiano. Medellín tiene 8,8% de peluquerías del país. (22 de Agosto de 2014). *Medellín tiene 8,8% de peluquerías del país*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/medellin_tiene_88_de_peluquerias_del_pais-NGEC_307903
- El Espectador. El duro panorama laboral de los peluqueros. (17 de Febrero de 2017). *El duro panorama laboral de los peluqueros*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/el-duro-panorama-laboral-de-los-peluqueros-articulo-680484>
- El Herald. Barranquilla tiene una peluquería por cada 2.000 habitantes: Infocomercio. (09 de Agosto de 2014). *Barranquilla tiene una peluquería por cada 2.000 habitantes: Infocomercio*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/barranquilla-tiene-una-peluqueria-por-cada-2000-habitantes-infocomercio-162207>
- El Tiempo. Peluquerías, el tercer negocio en Bogotá. (04 de Julio de 2014). *Peluquerías, el tercer negocio en Bogotá*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14208735>
- Esan. (5 de Octubre de 2015). *¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL?* Obtenido de Esan Graduate School of Bussines: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- EUROMONITOR. (2016). *Hair Care in Colombia*. Euromonitor International.
- feedbacknetworks. (s.f.). *feedbacknetworks*. Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

- Fondo Emprender. (2018). *Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Necesita%20Capital%20Semilla.aspx>
- Fundacion para la Educacion Superior y el Desarrollo. (Marzo de 2018). *Fedesarrollo Centro de Investigacion Economica y Social*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/prospectiva-economica>
- Internacional, P. E. (2017). *Belleza y Cuidado Personal en Colombia. Informe de Pais*.
- Invima . (2012). *Resolución 1482*. Bogota: Gaceta Oficial.
- Invima. (03 de Enero de 2012). *Glosario de Terminos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/servicios-de-informacion-al-ciudadano/glosario-de-terminos.html>
- Invima. (2015). *Manual de Cosméticos*. Bogota: Imprenta Nacional.
- Kotler, F. y. (2012). *Direccion de Marketing* (Decimocuarta Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion
- Mintel. Category Insight: Hair Colourants. (Mayo 2016). *Category Insight: Hair Colourants*.
- Mintel. Category Insight: Hair Styling Products. (Noviembre 2015). *Category Insight: Hair Styling Products*.
- Mintel. Category Insight: Hair Treatments. (Noviembre 2016). *Category Insight: Hair Treatments*.
- Mintel. Category Insight: Shampoo & Conditioner . (Mayo 2016). *Category Insight: Shampoo & Conditioner*.
- Mintel. Shampoo, Conditioner & Hair Treatments. (Mayo 2017). *Shampoo, Conditioner & Hair Treatments*.
- Naciones Unidas . (11 de Diciembre de 2017). *Development policy & analysis division*. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>
- Passport Euromonitor Internacional. Belleza y cuidado personal en Colombia. (2017). *Belleza y cuidado personal en Colombia*.
- Passport Euromonitor Internacional. Cuidado del cabello en Colombia. (2017). *Cuidado del cabello en Colombia*.
- Portafolio. Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia . (07 de Junio de 2016). *Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan en Colombia* . Obtenido de www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-barrio-peluquerias-restaurantes-negocios-mandan-colombia-496977

SalonPro. Salones de belleza y peluquerías en Colombia. (2010). *Salones de belleza y peluquerías en Colombia*. Obtenido de <http://www.salonpro.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-2/sector-destacado/salones-de-belleza-y-peluquerias-en-colombia.htm>

Urbano Mateos, S. M. (08 de Mayo de 2016). *EconomiaFinanzas*. Obtenido de <https://www.economiafinanzas.com/variables-macroeconomicas/>

Anexo 1. Modelo flyers



MASCARILLA NATUR REPAIR Con azúcares, aminoácidos, vitaminas y humectantes de origen natural que reparan la fibra capilar. Sus activos penetran profundamente la fibra capilar e identifica las zonas con mayores daños, **ACCIÓN INTELIGENTE**. Poseen altas propiedades reparadoras y regeneradoras, gracias a que recupera las proteínas estructurales de la fibra capilar. Además, forman una película protectora que protege el cabello de las futuras agresiones externas. **BONDADES COSMÉTICAS**

Efecto reparador

- Reestructuración externa e interna de la fibra capilar.
- Recuperación de los enlaces entre proteínas.
- Reparación de las zonas dañadas. Identifica las zonas con mayores daños
- Penetra profundamente en el cabello maltratado,
- aportando un brillo intenso con un aspecto saludable y sedoso. Acción inteligente
- Sella la cutícula.
- Repara el daño provocado por procesos químicos y por efecto del medio ambiente
- Equilibra la humedad de la fibra capilar.
- Devuelve la elasticidad natural del cabello
- Recuperación del cabello maltratado por procesos químicos y ambientes agresivos.
- Protección con efecto continuo
- Mejora el aspecto del cabello sin dejar sensación pesada ni grasosa.
- Aporta brillo, aspecto sedoso y saludable
- Forma película protectora.

Efecto reparador

Cabello maltratado



Cabello reparado



Sella la cutícula de la fibra capilar, disminuye las irregularidades de la superficie, resultado cutícula uniforme

Efecto brillo




Frecuencia en el lavado del cabello Vs Unidades de Brillo
Placabo
Linea Natur Repair de NaturPro

Aporta fuerza a la fibra capilar



Se evidencia un aumento en la resistencia de la fibra capilar, es necesario ejercer más fuerza para provocar la ruptura.

Efecto brillo



Apariencia de cabello.

INICIAL



DÍA 1.



SEMANA 4.



Tabla 3. Evolución de resultados correspondientes al grosor y a la densidad del cabello del paciente 3.

Variable	Grosor (mm)	Densidad (nº Cabellos/cm²)
INICIAL	0,010	125
Día 1	0,015	175
Semanas 4	0,025	185

Gráfico 7: Evolución del grosor de cabello.




Gráfico 8: Evolución en la densidad de cabello.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Exterior brochure

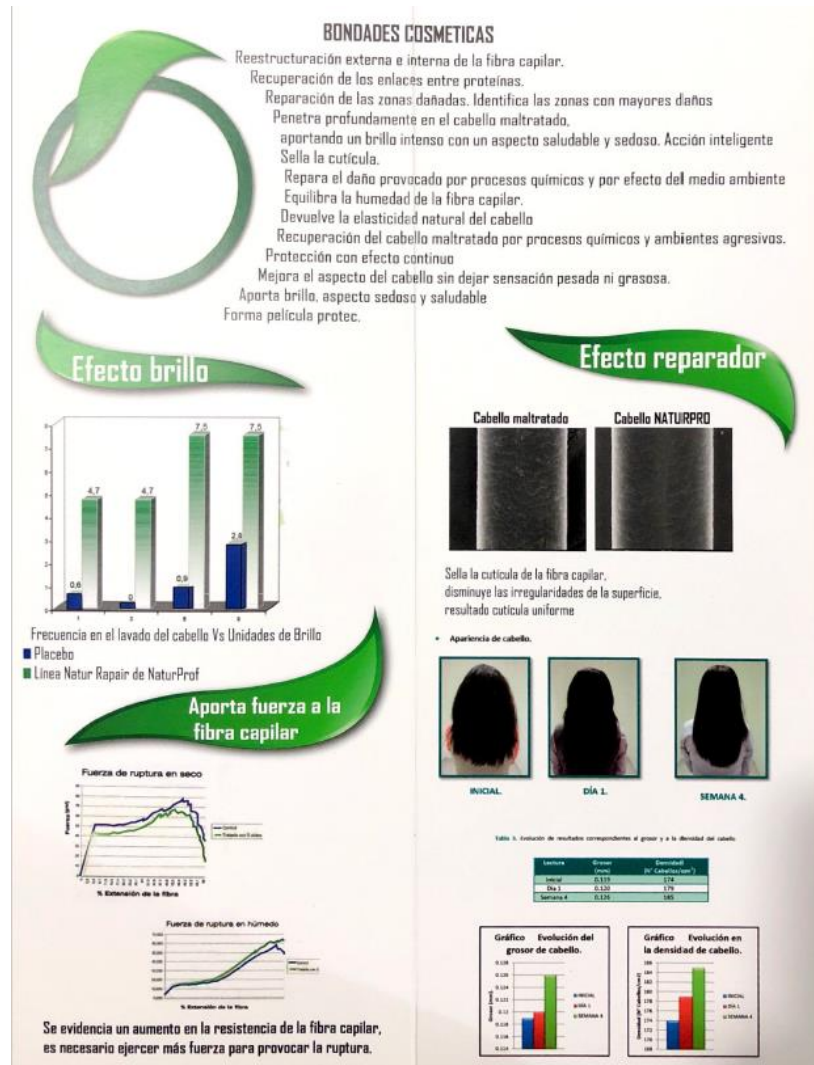


NATUR-REPAIR
NATURPRO

MASCARILLA NATUR REPAIR
Con azúcares, aminoácidos,
vitaminas y humectantes
de origen natural que reparan
la fibra capilar.
Sus activos penetran profundamente
la fibra capilar e identifican las zonas
con mayores daños,
ACCIÓN INTELIGENTE.
Poseen altas propiedades
reparadoras y regeneradoras,
gracias a que recupera las proteínas
estructurales de la fibra capilar.
Además, forman una película
protectora que protege el
cabello de las futuras
agresiones externas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Interior brochure



Fuente: Elaboración propia

